



*SISLav. Società italiana di storia del lavoro*

Lavori in corso.  
Collana di studi e ricerche di storia del lavoro

*Direttore:*  
Luca Baldissara (Università di Pisa)

*Segretario:*  
Stefano Gallo (CNR Napoli)

*Comitato scientifico-editoriale:*  
Andrea Caracausi (Università di Padova)  
Pietro Causarano (Università di Firenze)  
Ferdinando Fasce (Università di Genova)  
Franco Franceschi (Università di Siena)  
Fabrizio Loreto (Università di Torino)  
Stefano Petrunger (Institut für Ost- und Südost-  
europaforschung, Regensburg)  
Nelly Valsangiacomo (Université de Lausanne)

Quaderno n. 2 - Novembre 2016  
*Le libertà del lavoro. Storia, Diritto, Società*  
a cura di Laura Cerasi

© Copyright 2016 New Digital Frontiers srl  
Viale delle Scienze, Edificio 16 (c/o ARCA)  
90128 Palermo  
[www.newdigitalfrontiers.com](http://www.newdigitalfrontiers.com)

ISBN (a stampa): 978-88-99487-52-2  
ISBN(online): 978-88-99487-49-2

Le opere pubblicate sono sottoposte a processo di peer-re-  
view

LE LIBERTÀ DEL LAVORO.  
STORIA, DIRITTO, SOCIETÀ.

a cura di Laura Cerasi

## Indice

Premessa	VII
Le libertà del lavoro. Percorsi nella storia di un concetto LAURA CERASI	1
Il mondo del lavoro in età liberale: mutualismo e resistenza tra cooperazione e conflitto MARIA GRAZIA MERIGGI	31
Il paradigma del <i>self-help</i> : il rapporto tra capitale e lavoro nell'associazionismo mutualistico dell'Ottocento MONICA STRONATI	53
Lavoro servile e lavoro salariato in prospettiva storica MARIA LUISA PESANTE	75
Dal diritto del lavoro delle origini a quello moderno e ritorno, ovvero del ruolo del contratto ANTONIO LOFFREDO	107

In copertina: Mario Sironi, *Paesaggio urbano (part.)*, 1961  
Copyright in vigore: © Mario Sironi, by SIAE 2016.

L'impresa (post)socialista come terreno di incontro tra business history e storia del lavoro VALENTINA FAVA	131
«Nelle trincee e sui campi». Guerra, dopoguerra e stato sociale in Italia (1917-1921) ILARIA PAVAN	157
Per una storia del lavoro senza frontiere: lavori, storie e diritti PAOLO PASSANITI	191
Indice dei nomi	209

## Premessa

In questo secondo quaderno delle edizioni SISLAV vengono pubblicati alcuni dei materiali presentati durante il primo convegno della Società, *Dal punto di vista del lavoro*, tenuto a Bologna il 12-14 dicembre 2013, in collaborazione con la Fondazione Gramsci Emilia-Romagna e il Dipartimento Storia Culture Civiltà dell'università felsinea, e con il sostegno di Regione Emilia-Romagna e Spi-Cgil (<http://www.storialavoro.it/chi-siamo/convegno-2013/>). Intento del convegno, in linea con gli indirizzi della Società costituita nell'ottobre dell'anno precedente, era avviare una larga ricognizione dello stato degli studi di storia del lavoro in Italia, in un raggio ampio sia in senso cronologico che disciplinare, per individuare i temi e i cantieri di ricerca in corso, alla cui valorizzazione la Sislav intende concorrere.

Si è trattato di un convegno denso e ricco di contributi diversi; la *Lectio* di Carlo Galli (*Il lavoro nelle tradizioni politiche moderne: bilancio e prospettive*) ha dato più di uno spunto di riflessione; le sessioni tematiche (*Molteplicità delle relazioni di lavoro e processo di mercificazione*; *Fuori dal lavoro: i lavoratori come gruppo sociale*; *Le rappresentazioni dei lavoratori*; *Lavoro e istituzioni*; *Lavoratori e lavoratrici: organizzazioni e conflitti*; *Fare storia del lavoro oggi: questioni, metodi, prospettive*), hanno coperto una traiettoria diacronica e una vastità di soggetti che hanno dato il segno di quanto l'attuale ripresa degli studi sul lavoro stia mostrando grande vivacità

Non ignoro che i sindacati si sono trovati, sin da quando è stata approvata la Costituzione, in una situazione che li ha posti in bilico tra l'associazionismo privato e la funzione pubblica. Tuttavia, gli ultimi anni e le difficoltà che hanno incontrato a svolgere unitariamente le funzioni primarie delle organizzazioni sindacali mi pare che abbiano fatto ripiegare, soprattutto alcuni di essi, su un approfondimento dei loro compiti pubblicistici (la partecipazione istituzionale, la bilateralità, la concertazione ecc.), senza al contempo abbandonare i binari del diritto dei privati per quanto riguarda il proprio funzionamento interno. Un'insanabile contraddizione che ci ha traghettato, non senza traumi, da quella che era stata definita come legislazione di sostegno a una vera e propria legislazione invasiva dell'ordinamento intersindacale; invasione riuscita in maniera pacifica, da un lato, perché non ha trovato truppe in sua difesa a causa della perdita di autonomia ed effettività di quell'ordinamento e, dall'altro, perché la retorica individualista del neoliberismo ha spostato gli equilibri regolativi dallo strumento contrattuale collettivo verso quello individuale.

## L'impresa (post)socialista come terreno di incontro tra business history e storia del lavoro

VALENTINA FAVA

L'impresa (post)socialista è stata a lungo ed è ancora argomento poco trattato dalla storia d'impresa internazionale. E questo nonostante alcuni paesi dell'Europa dell'ex Comecon abbiano oggi un'importanza centrale per il sistema produttivo europeo e siano membri dell'Unione Europea.

La particolare storia industriale e le molteplici transizioni di questa periferia europea la rendono un oggetto di ricerca interessante per studiare come le imprese reagiscano ai grandi mutamenti di contesto politico istituzionale e viceversa, come il mutamento politico e istituzionale penetri nella organizzazione delle imprese e alteri le relazioni di produzione e lavoro<sup>1</sup>. Studi recenti hanno ipotizzato come le relazioni economiche e tecnologiche abbiano avuto un ruolo importante nel determinare la fine della Guerra Fredda e le modalità e i tempi di integrazione dei paesi dell'ex Comecon nell'Unione Europea<sup>2</sup>.

1. Ivan T. Berend, György Ránki, *The European Periphery and Industrialization, 1780-1914*, Cambridge, Cambridge University Press, 1982; Sidney Pollard, *La conquista pacifica. L'industrializzazione in Europa dal 1760 al 1970*, Bologna, Il Mulino, 1984.

2. Angela Romano, Federico Romero, *European Socialist Regimes facing Globalisation and European Cooperation: Dilemmas and responses - Introduction*, in «European Review of History», 2014, 21, 2, pp.157-164 e Sari Autio-Sarasma, Katalin Miklóssy (eds.), *Reassessing Cold War Europe*, London-New York, Routledge, 2011.

Valentina Fava

Nelle pagine che seguono vorrei mostrare come la storia di impresa si sia trovata impreparata a spiegare le trasformazioni dell'Europa d'oltre cortina nell'ultimo cinquantennio in parte a causa del debito con la sua origine nordamericana, in parte per l'accentuarsi di una tendenza autoreferenziale che ha portato la disciplina a concentrarsi sui processi interni di funzionamento delle imprese più che sulle conseguenze sociali e politiche della loro attività<sup>3</sup>. Sono, al contrario, convinta che la storia di impresa abbia gli strumenti per contribuire a comprendere le trasformazioni e le attuali difficoltà politiche dell'Unione Europea, a condizione, però, che essa recuperi quella funzione di mediazione tra discipline organizzative e manageriali e storia sociale e del lavoro così importante alle origini della disciplina ma oggi apparentemente passata in secondo piano<sup>4</sup>.

Lo studio delle imprese dell'ex blocco sovietico mette alla prova metodi, strumenti, e quadri concettuali della storia d'impresa. La natura del *kombinat* socialista in parte impresa, in parte ente assistenziale, in parte cinghia di trasmissione del potere del Partito alle masse, impone di usare le categorie ereditate dalla sintesi organizzativa con grande flessibilità – e con il pericolo di snaturarle – e di interrogarsi non solo sul modo in cui gli sconvolgimenti politici del ventesimo secolo abbiano modificato e orientato le strategie delle imprese ma anche sul modo in cui esse si sono rese o hanno aspirato a diventare protagoniste della storia politica europea<sup>5</sup>.

3. Christine Meisner Rosen, *What is Business History?*, in «Enterprise & Society», 2013, 14, 3, pp. 475-485.

4. Per quel che riguarda l'Italia si veda: Duccio Bigazzi, *La Storia d'impresa in Italia 1980-1987. Saggio bibliografico*, Milano, FrancoAngeli, 1990 e i contributi della rivista edita dalla Fondazione Assi di Storia dell'Impresa «Archivi e Imprese», in seguito «Imprese e Storia»; i legami tra storia di impresa e storia del lavoro furono altrettanto forti nel contesto internazionale, una sintesi: Lars Magnusson, *Business History and the History of Work – a Contested Relationship*, in «Business History», 2014, 56, 1, pp. 71-83.

5. Christian von Hirschhausen, *Du combinat socialiste à l'entreprise capitaliste. Une analyse des réformes industrielles en Europe de l'Est*, Paris, L'Harmattan, 1996, p.

L'obiettivo di questo contributo è mostrare come non sia possibile studiare l'impresa (post)socialista senza fare i conti con le contraddizioni e trasformazioni delle relazioni di lavoro negli ex «stati degli operai», nonostante questo complichino il quadro di indagine e aumenti le variabili in gioco rispetto al classico caso di impresa della *business history*. La relazione di lavoro e la sua evoluzione nei paesi ex socialisti è infatti al centro di una ricca letteratura che è sopravvissuta alla crisi della storia del lavoro e degli *area studies* e, negli ultimi vent'anni, ha prodotto contributi innovativi dal punto di vista sia del metodo sia della teoria<sup>6</sup>. Per quel che riguarda la storia dell'impresa utilizzare questa letteratura e

72 e Sandrine Kott, *Le communisme au quotidien. Les entreprises d'État dans la société est-allemande*, Paris, Belin, 2001.

6. Stefano Musso, *Per la storia del lavoro. Società, soggetti, organizzazioni, istituzioni*, in «Quaderno di storia contemporanea», 2009, 46, pp. 11-28 e Marcel van der Linden (ed.), *The End of Labour History?*, Cambridge, Cambridge University Press, 1994; nello specifico, il tema del lavoro operaio nella fabbrica socialista è stato al centro di molti contributi quali: Michael Burawoy, *The Politics of Production. Factory Regimes Under Capitalism and Socialism*, Londra, Verso, 1985 e Miklós Haraszti, *A cottimo. Operaio in un paese socialista*, Milano, Feltrinelli, 1975; vedi inoltre Vladimir Andrić, *Workers in Stalin's Russia: Industrialization and Social Change in a Planned Economy*, New York, St. Martin's Press, 1988; Donald Filzer, *Soviet Workers and Stalinist Industrialization: The Formation of Modern Soviet Production Relations, 1928-1941*, London, Pluto Press, 1986; Lewis H. Siegelbaum, Ronald Grigor Suny (eds.), *Making Workers Soviet. Power, Class and Identity*, Ithaca, Cornell University Press, 1994 e, più recentemente, Donald Filzer, Wendy Z. Goldman, Gijs Kessler, Simon Pirani (eds.), *A Dream Deferred: New Studies in Soviet and Russian Labour History*, Bern, Peter Lang, 2008; si veda anche Mark Pittaway, *The Worker's State. Industrial Labor and the Making of Socialist Hungary, 1944-1958*, Pittsburgh, Pittsburgh University Press, 2012, e il numero monografico: *Workers and Socialist States in Postwar Central and Eastern Europe*, in «International Labor and Working Class History», 2005, 68; segnalo infine Eszter Bartha, *Combattenti solitari. Lavoratori tedeschi e ungheresi in epoca postcomunista*, in «Passato e Presente», 2013, 88, pp. 37-56; e i volumi in lingua ceca di: Peter Heumos, «*Vyhřníme si rukávy, než se kola zastaví*». *Dělníci a státní socialismus v Československu, 1945-1968*, Praha, Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 2006 e Oldřich Tůma, Tomáš Vilfimek (eds.), *Česká společnost v 70. a 80. letech: sociální a ekonomické aspekty*, Praha, Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 2012. Ho fatto riferimenti ad alcuni di essi in: Valentina Fava, *Dis(obbedire) nella fabbrica socialista. I rapporti di lavoro nello "stato degli operai"*, in «Zapruder. Storie in movimento», gennaio-aprile 2011, 24, pp. 41-56.

ritornare a considerare le relazioni e i luoghi di lavoro come punto di partenza per l'indagine può contribuire a un *empowerment* della storia di impresa «come storia» e a una maggiore autonomia della disciplina dalle scienze manageriali e organizzative<sup>7</sup>.

Per imprese (post)socialiste, d'altronde, non si intendono solo le imprese dell'ex Unione Sovietica ma anche quelle dell'Europa centro-orientale che sono sopravvissute a molteplici mutamenti sociali ed economici nel corso del secolo scorso<sup>8</sup>. Dimenticare che la storia delle imprese dell'Europa centro-orientale si è distinta sia dall'esperienza sovietica, sia da quella dell'Europa occidentale, pur partecipando a entrambe, espone gli studiosi al rischio di trattare questi Paesi come satelliti e scrivere una storia coloniale, con un periodo europeo, per lo più precedente al 1939 e successivo al 1989, studiato dalla storiografia tedesca e spesso pubblicato in lingua tedesca; e un periodo sovietico studiato da chi si occupa di socialismo e relegato quindi a una parentesi oscura nella storia di imprese che erano «europee» prima dell'esperienza socialista e, in molti casi, sono ritornate tali dopo il 1989. Sotto questo profilo, è importante sottolineare come la *business history* sia stata più volte tentata di rappresentare l'«impresa europea» con un arche-

7. Franco Amatori, *La storia d'impresa come professione*, Venezia, Marsilio, 2008, pp. 585-602 e Lars Magnusson, *Business History and the History of Work*, cit., p.72.

8. Nelle pagine che seguono, userò il termine Europa centro-orientale in modo pragmatico per indicare quei territori, molto vari dal punto di vista della loro storia industriale, le cui strutture sociali ed economiche a partire dal 1939 sono state trasformate in modo conforme al modello sovietico di economia pianificata e socialismo di stato e che, dal 2004, sono entrati a far parte dell'Unione Europea; mi riferirò agli stessi paesi come stati membri dell'ex Comecon, privilegiando, arbitrariamente, per chiarezza espositiva e coerenza con le finalità del saggio, l'accezione politica-economica rispetto a quella intellettuale e culturale secondo la quale forse la definizione di Europa orientale meglio indicherebbe i territori in questione. Si vedano Stefano Bottoni, *Un altro Novecento. L'Europa Orientale dal 1919 a oggi*, Roma, Carocci, 2011 e Guido Franzinetti, *Mitteleuropa in East-Central Europe. From Helsinki to EU Accession (1975-2004)*, in «European Journal of Social Theory», 2008, 11, 2, pp. 219-235. Al contrario, mi riferirò senza alcuna parafrasi all'Unione Sovietica/Russia.

tipo con tratti morfologici e comportamentali conformi a quelli dell'impresa nel capitalismo franco-renano o britannico, finendo così con il trascurare la varietà del capitalismo europeo e il suo complesso rapporto con il socialismo e le economie pianificate<sup>9</sup>. Le aree marginali al capitalismo europeo possono al contrario insegnare molto su cosa si possa intendere per «impresa europea» e su come essa possa eventualmente essersi storicamente formata. In questo senso, ricostruire le diverse traiettorie delle imprese socialiste, sovietiche e non, permette da un lato di mettere in luce la resilienza dei canali europei di scambio di beni, sapere e tecnologia e di esplorare il ruolo che multinazionali dell'Europa occidentale e interessi economici hanno avuto nel definire l'agenda, i tempi e i metodi dell'integrazione europea; dall'altro, come la stessa strategia di crescita delle imprese dell'Europa occidentale sia stata spesso condizionata dall'esistenza del muro di Berlino e da ciò che accadeva al di là di esso. Infine, partendo dallo studio dell'impresa (post)socialista, del rapporto ambivalente che tecnici e manager di oltre cortina ebbero con Piano, Partito e operai da un lato, e con le teorie manageriali e i mercati dell'Europa occidentale dall'altro, è possibile andare oltre lo studio del lavoro operaio

9. Riguardo alla nozione di impresa europea, faccio riferimento al dibattito suscitato dagli interventi di Andrea Colli e Franco Amatori presentati il 16 giugno 2015 nel corso del seminario *Discussing the European Corporation*, tenutosi presso l'Università Bocconi di Milano: Franco Amatori, *European Capitalism. Pillars for an Identity*, manoscritto e Andrea Colli, *Europe's Differences and Comparative History: Searching European Capitalism* in corso di pubblicazione nel volume: Paolo Di Martino, Andrew Popp, Peter Scott (eds.), *People, Places and Business Cultures. Essays in Honour of Francesca Carnevali*, Woodbridge, Boydell Press, 2017. Si vedano, inoltre: Richard Whittington, Michael Maier, *The European Corporation. Strategies, Structures and Social Science*, Oxford, Oxford University Press, 2000; Youssef Cassis, *Big Business. The European Experience in the Twentieth Century*, Oxford, Oxford University Press, 1997; Harm G. Schröter (ed.), *The European Enterprise. Historical Investigations into a Future Species*, Berlin-Heidelberg, Springer, 2008 e Andrea Colli, Abe De Jong, Martin Jes Iversen (eds.), *Mapping European Corporations: Strategy, Structure, Ownership and Performance*, London-New York, Routledge, 2012.

Valentina Fava

nella fabbrica socialista, e aprire un importante scorcio su valori, obiettivi e riferimenti della burocrazia statale, dei manager e degli esperti attivi ai diversi livelli della gerarchia industriale socialista<sup>10</sup>.

## 1. La storia d'impresa e l'impresa (post)socialista: una relazione difficile

La *business history* ha aperto la scatola nera del governo d'impresa, mostrando la complessità del funzionamento dell'impresa come organizzazione e la difficoltà delle scelte manageriali di fronte a un contesto in cambiamento, difficoltà acuite dalla sempre più accentuata complessità delle strutture di impresa, delle tecnologie in uso; dai rapidi, talvolta, radicali cambiamenti istituzionali. Per questo motivo, studiare l'impresa richiede competenze tecniche e quantitative specifiche<sup>11</sup>. Nell'ultimo decennio, tuttavia, la *business history* ha accentuato, secondo la definizione di Christine Meisner Rosen, la dimensione «inward looking» rispetto a quella «outward looking» ricorrendo in modo sempre più esclusivo a teorie e strumenti dell'economia aziendale e del management<sup>12</sup>. Questo ha indotto gli storici di impresa a confondere la «parte con il tutto» concentrandosi sullo studio dei processi interni all'organizzazione e mostrando poco interesse per le conseguenze sociali dell'attività delle imprese e per i tentativi della società di regolare il suo impatto.

Questo ha portato a trattare la relazione tra governo di impresa e lavoro soffermandosi prevalentemente sulla gestione delle

relazioni di lavoro e delle risorse umane da parte del management. La forza lavoro antagonista, operai e ostile al cambiamento organizzativo e tecnologico, è trattata da parte della *business history* come mero ostacolo all'azione del management<sup>13</sup>.

I rischi di un simile approccio sono evidenti: relegare lavoratori, tecnici e tecnologia sullo sfondo, amplifica nel racconto storico la voce del top management, acritica e giubilatoria nei confronti della propria azione. Inoltre, la perdita del mondo della produzione, inteso come luogo dove le diverse componenti dell'impresa si incontrano e le decisioni del management vengono messe in atto e alla prova, porta alla rappresentazione dell'impresa come una perfetta e armonica macchina da guerra, facendo dimenticare quanto l'azione del management sia il risultato di complessi equilibri di potere, compromessi e conflitti e sia costruita insieme ai diversi attori che operano all'interno e all'esterno dell'impresa stessa<sup>14</sup>.

Recentemente, però, diversi *business historians*, consapevoli dei rischi inerenti a una deriva managerialista, hanno ricominciato a occuparsi non solo di struttura e performance ma anche delle dinamiche interne all'impresa, mettendo in luce il dramma dell'individuo costretto a prendere decisioni in solitudine, invitando a riflettere sulle origini e sulle finalità dello *storytelling* aziendale e sulle conseguenze sociali e ambientali delle scelte manageriali; finendo con il porsi il problema dell'importanza del lavoro d'archivio e delle fonti per lo storico d'impresa<sup>15</sup>. Sotto un

13. Howard Gospel, *The management of labor and human resources in* Geoffrey Jones, Jonathan Zeitlin (eds.), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford, Oxford University Press, 2007, pp. 420-446.

14. Sotto profili diversi si considerino: Neil Fligstein, *The Transformation of Corporate Control*, Cambridge (MA), Harvard University Press, 1990, p. 4 e Duccio Bigazzi, *Il Portello. Operai, tecnici e imprenditori all'Alfa Romeo (1906-1926)*, Milano, Franco Angeli, 1988.

15. Il fascicolo 3 del volume 14 di «Enterprise & Society» è stato dedicato a una riflessione sul futuro e presente della Business History, cfr. in particolare: Daniel Raff, *How to do Things with Time* e Andrew Popp, *Making Choices in Time*, in «Enterprise & Society», 2013, 14, 3, risp. pp. 435-466 e pp. 467-474. Si veda anche Kenneth Lipartito, *Connecting the Cultural and the Material in Business History*, in

10. Egle Rindzeviciute, *Le futur en tant que technologie intellectuelle en Union soviétique: de la planification centralisée au management réflexif*, in «Cahiers du monde Russe», 2015, 56, 1, pp. 113-134 e Helmut Trischler, Martin Kohlrusch, *Building Europe on Expertise. Innovators, Organizers, Networkers*, Houndsmill, London, Palgrave Macmillan, 2014.

11. F. Amatori, *La storia di impresa come professione*, cit., pp. 9-26.

12. C. Meisner Rosen, *What is Business History*, cit., p. 476.

Valentina Fava

altro profilo, proprio dalla storia di impresa sono nati alcuni studi importanti sulle recenti trasformazioni del lavoro e sugli *upper white collar employees*, una categoria stretta tra lavoro e capitale e relativamente poco studiata dalla storia del lavoro tradizionale<sup>16</sup>.

Una volta attenuata la dipendenza della *business history* dalla «scatola degli attrezzi teorica della teoria sociale e economica contemporanea»<sup>17</sup>, esistono ampi margini di convergenza tra storia del lavoro e storia di impresa ed esiste, soprattutto, la possibilità di redigere un'agenda di lavoro comune e reciprocamente utile per quel che riguarda la storia dell'Europa centro-orientale e la storia dell'impresa «europea».

## 2. L'«antagonista» e i confini geografici della business history

Gli storici di impresa si sono occupati in modo marginale del ritorno all'economia di mercato dei paesi un tempo parte del Comecon; e questo nonostante le imprese, in particolare quelle dell'Europa occidentale, abbiano contribuito a porre le basi per l'ultima grande trasformazione del novecento. Le cause del disagio della *business history* nell'oltrepassare la ex Cortina di Ferro sono strutturali e si ritrovano nell'origine geografica e temporale della disciplina e nelle difficoltà di fare rientrare il *kombinat* socialista nella sintesi organizzativa chandleriana.

«Enterprise & Society», 2013, 14, 4, pp. 686-704 e il volume di Philip Scranton e Patrick Fridenson, *Reimagining Business History*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 2013; più complesso è invece il dialogo tra *business historians* e teorici dell'organizzazione: Marcelo Bucheli, R. Daniel Wadhvani (eds.), *Organizations in Time: History, Theory, Methods*, Oxford, Oxford University Press, 2014.

16. Tra gli altri: Susanna Fellman, *Enforcing and Re-enforcing Trust: Employers, Managers and Upper White Collar Employees in Finnish Manufacturing Companies, 1920-1980*, in «Business History», 2010, 52, 5, pp. 779-811.

17. L. Magnusson, *Business History and the History of Work*, cit., p. 71.

Quest'ultima nacque a «Harvard Business School» negli anni Settanta e Ottanta del secolo scorso come *spillover* degli studi manageriali, come tale ambiva a descrivere e comprendere lo sviluppo storico della grande impresa americana, l'evoluzione nella struttura organizzativa e la relazione con il cambiamento tecnologico e istituzionale<sup>18</sup>; dall'impresa americana, Alfred Chandler passò a descrivere, nel volume *Dimensione e Diversificazione*, le dinamiche del capitalismo industriale in Germania, Francia e Gran Bretagna<sup>19</sup>. Franco Amatori e Geoffrey Jones in *Business History around the World* illustrarono le variazioni in struttura, strategia e performance delle imprese dell'Europa occidentale, del Giappone e Sud America. Guardando all'evoluzione della storia di impresa internazionale è possibile affermare che essa seguì l'espansione e gli interessi del *big business*, conservando un focus atlantico<sup>20</sup>. L'Unione Sovietica non è stata completamente trascurata: vi è nel volume curato da Chandler, Amatori, Hikino un capitolo scritto dall'economista russo Andrey Yudanov che, però, non si fonda su casi di studio empirici<sup>21</sup>. Paradossalmente, nonostante esista una letteratura, significativa per qualità e quantità, che scandaglia l'esperimento industriale sovietico nelle sue molteplici dimensioni, le mono-

18. Alfred D. Chandler Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge (MA), MIT Press, 1962; Id., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge (MA), Belknap Press, 1977 e Louis Galambos, *The Emerging Organizational Synthesis in Modern American History* in «Business History Review», 1970, 44, 3, pp. 279-290.

19. Alfred D. Chandler, Jr., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge (MA), Belknap Press, 1990.

20. Alfred D. Chandler, Jr., Franco Amatori, Takashi Hikino (eds.), *Big Business and the Wealth of Nations*, Cambridge, Cambridge University Press, 1997; Franco Amatori, Geoffrey Jones (eds.), *Business History around the World*, Cambridge, Cambridge University Press, 2003.

21. Andrey Yu. Yudanov, *USSR: Large Enterprises in the USSR - The Functional Disorder* e Alice Teichova, *Czechoslovakia: The Halting Pace to Scope and Scale*, in A. Chandler et al., *Big Business and the Wealth of Nations*, cit., risp. pp. 396-431 e pp. 432-459.

Valentina Fava

grafie di impresa che si differenzino da testi funzionali alla comunicazione aziendale sono ancora scarse<sup>22</sup>.

D'altra parte, è comprensibile che la storia d'impresa sviluppatasi in America, durante una delle fasi più difficili della Guerra Fredda, la fine della Distensione, trattasse l'impresa sovietica come un'inefficiente «antagonista»<sup>23</sup>: la stessa storiografia della Guerra Fredda, negli anni Ottanta descriveva, infatti, un mondo bipolare, diviso in blocchi contrapposti compatti al loro interno, uno dei quali, quello dell'est, statico dal punto di vista istituzionale, e governato da una potenza capace di controllare il proprio territorio e imporsi, eventualmente con i carri armati, sui governi alleati. Nonostante si moltiplicassero le ricerche che, partendo dalla storia sociale, mettevano in luce le difficoltà dell'Unione Sovietica e le crepe che minavano l'autorità e la capacità di controllo dei partiti comunisti sulla società, gli studi revisionisti godevano ancora di scarso credito<sup>24</sup>.

Appare più curioso che né la caduta del Muro di Berlino, né il disfacimento dell'URSS né l'ingresso nell'Unione Europea dei nuovi membri abbiano indotto gli storici di impresa a occuparsi dell'Europa centro-orientale e dei rapporti economici e produttivi sempre

22. I volumi di Lewis H. Siegelbaum, *Cars for Comrades. The Life of the Soviet Automobile*, Ithaca, Cornell University Press, 2008 e di Stephen Kotkin, *Magnetic Mountain. Stalinist as Civilization*, Berkeley, University of California Press, 1995 hanno mostrato come lo studio delle città fabbrica e del mondo della produzione permetta di analizzare l'esperimento sovietico nella sua complessità e nelle sue contraddizioni. Tuttavia, sono ancora molto scarse le ricerche, soprattutto in lingua russa, che ricostruiscono la storia di singole imprese e utilizzano la documentazione di fabbrica e relativa alle decisioni strategiche, senza rientrare nel genere della monografia commissionata dalla azienda a fini giubilatori e di comunicazione. Un'eccezione è il bel volume curato da Sergey Zhuravlev et al., *AVTOVAZ mezhdu proshlym i budushchim, Istoriya Volzhskogo avtozavoda, 1966-2005*, Mosca, RAGS, 2006.

23. Così in Franco Amatori, Andrea Colli, *Business History. Complexities and Comparisons*, London-New York, Routledge, 2011, pp. 161-170.

24. In primis Moshe Lewin e Sheila Fitzpatrick. Cfr. Id., *The Cultural Front: Power and Culture in Revolutionary Russia*, Ithaca and London, Cornell University Press, 1992 e Nick Lampert, Gabor Rittersporn (eds.), *Stalinism, Its Nature and Aftermath. Essays in Honour of Moshe Lewin*, New York, M.E. Sharpe, 1992.

più intensi che dagli anni Sessanta in poi si erano lentamente re-istaurati tra le due parti dell'Europa nonché dei processi di riforma dell'impresa spesso modellati sull'esempio europeo occidentale<sup>25</sup>.

Anche in questo caso a inibire la storia di impresa vi è un problema di definizioni: le relazioni commerciali e tecnologiche tra imprese occidentali e paesi socialisti non erano facilmente riconducibili alle attività internazionali delle imprese studiate dalla *business history*. Nella maggior parte degli stati del Comecon gli investimenti diretti esteri furono vietati fino agli anni ottanta. Le multinazionali, dunque, non potevano possedere o controllare «operations or income-generating assets»<sup>26</sup> nei paesi socialisti, condizione necessaria affinché si possa parlare di processi di internazionalizzazione. Tuttavia, dalla fine degli anni cinquanta, imprese europee stipularono importanti accordi di collaborazione tecnica e scientifica con i governi dell'Europa socialista e dell'URSS. Essi rappresentarono canali paralleli a quelli ufficiali della diplomazia e del commercio internazionale e strumenti di internazionalizzazione alternativi a quelli tradizionali per le imprese occidentali<sup>27</sup>. Lo studio dei negoziati tra multinazionali occidentali e enti sovietici mostra come progressivamente si ven-

25. Sull'importanza dell'Europa per l'economia sovietica: Oscar Sanchez-Sibony, *Red Globalization: The Political Economy of the Soviet Cold War from Stalin to Khrushchev*, Cambridge, Cambridge University Press, 2014 e Per Högselius, *Red Gas: Russia and the Origins of European Energy Dependence*, Basingstoke and New York, Palgrave Macmillan, 2013; sulle relazioni commerciali est-ovest: Jari Ojala, Jari Eloranta (eds.), *East-West Trade and the Cold War*, Jyväskylä, Finland, University of Jyväskylä, 2005 e Alice Teichova, Gertrude Enderle-Burcel, Piotr Franaszek (eds.), *Gaps in the Iron Curtain: Economic Relations between Neutral and Socialist Countries in Cold War Europe*, Varsavia, Jagellonian University Press, 2009.

26. Geoffrey Jones, *Multinationals and Global Capitalism from the Nineteenth to the Twenty-First Century*, Oxford, Oxford University Press, 1996, pp. 5-7 e Geoffrey Jones, Tarun Khanna, *Bringing History (Back) into International Business*, in «Journal of International Business Studies», 2006, 37, 4, pp. 453-468.

27. Sari Autio-Sarasma, *Khrushchev and the Challenge of Technological Progress* in Jeremy Smith, Melanie Ilic (eds.), *Khrushchev in the Kremlin: Policy and Government in the Soviet Union 1953-1964*, London-New York, Routledge, 2011, pp. 133-150 e Sari Autio-Sarasma, *Stagnation or not? The Brezhnev Leadership and East-West*

Valentina Fava

nero a creare interdipendenze produttive, tecnologiche e finanziarie tra le due parti d'Europa. Queste relazioni già dalla prima metà degli anni Sessanta ebbero conseguenze non solo sull'economia degli Stati del Comecon, ma anche sulla strategia di crescita delle imprese dell'Europa occidentale e sul loro rapporto con i Governi nazionali<sup>28</sup>.

### 3. Definire l'impresa socialista e la molteplicità delle sue funzioni

Gli interventi dei *business historians* sull'impresa sovietica tendono a inserirsi nella linea di quanto scritto da Alfred Chandler nel 1993<sup>29</sup>. Egli la considerava come la negazione dell'impresa capitalista poiché i suoi manager non erano in grado di effettuare il triplice investimento (produzione, management e distribuzione) che per Chandler costituiva il motore della crescita dell'impresa. Diversamente dall'impresa capitalista, l'impresa sovietica non aveva gli strumenti per creare valore in termini di impianti o capacità di produzione, né gestiva marketing e commercializzazione dei prodotti, affidati a società specializzate nella distribuzione interna e nel commercio estero; le imprese usavano le risorse che venivano messe loro a disposizione dallo stato e mercanteggiavano con il centro pianificatore obiettivi produttivi e risorse. Le «soft budget constraints» causa ed effetto di questo mercanteggiare, rendevano crescita e *performance* irrilevanti per

*Interaction*, in Dina Fainberg, Artemy Kalinowsky (eds.), *Reconsidering Stagnation in the Brezhnev Era: Ideology and Exchange*, London, Lexington Books, 2016, pp. 87-105.

28. Valentina Fava, *The "Front-line of Our Enterprises": ENI, Fiat and the Italian-Soviet Economic Relations*, saggio presentato a World Economic History Conference, Agosto, 2015, Kyoto e Ead., *Between Business and Ideology: The Soviet Union and the Cold War in Fiat Corporate Strategy, 1957-1972*, in corso di pubblicazione su «Journal for Cold War Studies».

29. Alfred D. Chandler, Jr., *Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise*, in «Journal of economic perspectives», 1992, 6, 3, pp. 84-85.

il management<sup>30</sup>. Non solo dunque gli obiettivi e le priorità erano diversi da quelli delle imprese capitaliste ma le imprese sovietiche subivano scelte strategiche prese al di fuori dei loro confini<sup>31</sup>. Chandler identificava quindi l'impresa sovietica con l'unità di produzione, base della piramide gerarchica dell'economia di comando, e la gerarchia industriale sovietica con funzionari di partito senz'anima e colore<sup>32</sup>.

Su questa linea, ma con maggiore attenzione al contributo degli storici economici, si inserisce un articolo di Martin Kragh dedicato all'impresa sovietica e apparso recentemente su «Enterprise & Society»<sup>33</sup>. Kragh sostiene che i materiali resi disponibili dal crollo dell'URSS, pur confermando i risultati dell'«Harvard Interview Project»<sup>34</sup>, che negli anni Cinquanta aveva rivelato l'esistenza di pratiche informali necessarie a oliare gli ingranaggi della pianificazione economica, abbiano permesso di uscire da una dimensione aneddotica e di ricondurre fenomeni osservati nell'economia socialista a principi economici generali<sup>35</sup>. Per

30. Janos Kornai, *The Socialist System: The Political Economy of Communism*, Princeton, Princeton University Press, 1992.

31. Włodzimierz Brus, *Enterprise and Socialism are they compatible? Lessons from Eastern Europe and China*, in «Praxis International», 1988, 1, pp. 99-108 e Simon Clarke (ed.), *The Russian Enterprise in Transition*, Cheltenham, Edward Elgar, 1996.

32. Così in: G. Jones, J. Zeitlin, *Oxford Handbook*, cit., p. 20.

33. Andrea Graziosi, *The New Soviet Archival Sources. Hypothesis for a Critical Assessment*, in «Cahiers du Monde Russe», 1999, 40, 1/2, pp. 13-64 e Martin Kragh, *The Soviet Enterprise: What Have We Learned from the Archives*, in «Enterprise & Society», 2013, 14, 2, pp. 360-394.

34. Joseph S. Berliner, *Factory and Manager in the USSR*, Cambridge (MA), Harvard University Press, 1957 e David Granick, *Management of the Industrial Firm in the USSR: A Study in Soviet Economic Planning*, New York, Columbia University Press, 1954. Si veda anche Philip Hanson, *The Rise and Fall of the Soviet Economy. An Economic History of the USSR from 1945*, London and New York, Person Education Limited, 2003.

35. Mark Harrison e Paul Gregory hanno studiato a fondo l'economia sovietica concentrandosi sul primo piano quinquennale e sugli anni della formazione del sistema istituzionale di comando creato da Stalin. Essi dimostrano, in modo diverso e sulla base dei dati quantitativi disponibili, come l'economia sovietica funzionasse come un sistema di *nested dictatorship*, fondato sulla coercizione da

Valentina Fava

quanto questo contributo sia documentato e ricco di spunti di ricerca, esso insiste a leggere la storia dell'impresa sovietica con le lenti della teoria economica e dei *business system* senza cogliere le potenzialità di un approccio che entri dentro i confini dell'impresa e che esplori le relazioni di autorità, usando gli strumenti delle scienze sociali pragmatiche, quali etnografia e sociologia<sup>36</sup>.

Una visione della storia dell'impresa sovietica e socialista così dipendente dalla teoria economica comporta il rischio di definirla *ab contrario*, partendo da ciò che l'impresa socialista non è mai stata: un'organizzazione con confini e sedi del processo decisionale ben definiti. Ciò che rende lo studio dell'impresa socialista complesso non è l'assenza del triplice investimento chandleriano bensì la sua localizzazione e la definizione dei confini e delle funzioni proprie dell'impresa. L'identificazione dell'impresa socialista con l'unità di produzione, il gradino più basso della piramide gerarchica della pianificazione, è una scelta arbitraria poiché esclude i luoghi e i centri di potere in cui il processo decisionale aveva luogo. Per un confronto alla pari con l'impresa chandleriana, i confini dell'impresa socialista dovrebbero essere estesi fino a includere i ministeri settoriali, le aggregazioni di imprese, gli organi di pianificazione, gli istituti per il commercio estero, alcuni istituti di ricerca scientifica e tecnologica e persino la municipalità in cui la fabbrica era situata<sup>37</sup>.

Un'altra peculiarità dell'impresa socialista è la compenetrazione del processo decisionale inerente alla funzione produttiva con quello inerente alla funzione politica e sociale dell'impresa. L'impresa, e

ancor di più la fabbrica, era infatti il fulcro dell'esercizio del potere e del controllo del partito sulla società e della costruzione del consenso. Per questo motivo, nel contesto dell'economia di piano, lavoro e produzione non possono essere relegati a *ostacoli* per l'attività manageriale, perché operai e fabbrica erano i luoghi della costruzione del consenso politico al regime, in quanto tali erano il fine ultimo dell'attività di impresa; lo studio della storia dell'impresa socialista non può quindi prescindere dallo studio delle conseguenze e della recezione delle scelte manageriali sul territorio e sulla fabbrica.

Sotto un altro profilo, l'utilizzo di principi economici generali per comprendere il funzionamento della impresa socialista ha indotto gli storici d'impresa a concentrarsi sulla cornice in cui l'impresa sovietica operava e sugli scarsi spazi di movimento ad essa lasciati dall'economia di comando e a trascurare, al contrario, il modo in cui, a livello di unità di produzione e di *kombinat*, questi spazi venivano usati, costruiti e negoziati dai diversi attori. In questo schema, il ruolo che tecnologia, modelli di consumo e manageriali hanno svolto nella crisi del sistema socialista è passato in secondo piano così come, d'altronde, l'esistenza di conflitti all'interno della stessa gerarchia industriale e il modo in cui il sistema si è ritorto dalla morte di Stalin in poi e nella sua trasposizione all'esterno dell'Unione Sovietica<sup>38</sup>. Concentrandosi su questioni morfologiche si tende a perdere la varietà delle esperienze dei paesi socialisti, e delle combinazioni diverse frutto del sovrapporsi di economia di piano, pratiche informali e storia nazionale. La condizione affinché la storia di impresa possa occuparsi di Europa centro-orientale è che essa ritorni alle officine, alla relazione di lavoro e al modo in cui la decisione manageriale è stata negoziata a monte, con le autorità della pianificazione, e a valle, con gli operai.

Le molteplici funzioni dell'impresa nel socialismo e la simbiosi tra azione economica e azione politica inducono quindi a chiedersi se la storia d'impresa abbia posto alle fonti disponibili

un lato, sulla gestione dell'asimmetria informativa e opportunismo manageriale dall'altro, cfr. Paul Gregory and Mark Harrison, *Allocation under Dictatorship: Research in Stalin's Archives*, in «Journal of Economic Literature», 2005, 43, pp. 721-761; Paul Gregory, *The Political Economy of Stalinism. Evidence from the Soviet Secret Archives*, Cambridge, Cambridge University Press, 2004; Id., *Restructuring the Soviet Economic Bureaucracy*, Cambridge, Cambridge University Press, 1990.

36. Yves Cohen, *Le siècle des chefs. Une histoire transnationale du commandement et de l'autorité (1890-1940)*, Paris, Éditions Amsterdam, 2013, p. 15.

37. Valentina Fava, *Storia di una fabbrica socialista. Saperi, lavoro, tecnologia e potere alla Škoda auto (1918-1968)*, Milano, Guerini e Ass., 2010.

38. Edward Arfon Rees, Balazs Apor (eds.), *The Sovietisation of Eastern Europe. New Perspectives on the Post-War Period*, Washington DC, New Academia Publisher, 2008.

Valentina Fava

domande, oggi, rilevanti: non riguardanti la sua performance e il livello di innovazione – sappiamo bene che l'economia pianificata rappresentava un contesto poco propizio e gli incentivi erano scarsi – bensì relativi alla formazione del capitale umano e civile e delle risorse intangibili (tecnologia, know-how, competenze ed educazione) che sono patrimonio di un determinato territorio.

#### 4. Studiare la trasformazione: nuovi metodi per nuove domande

Il dibattito sulla trasformazione delle economie pianificate negli ultimi vent'anni offre nuovi spunti agli storici d'impresa. È noto come negli anni novanta, la maggior parte degli studiosi e *policy makers* credette di poter utilizzare la «shock therapy» per cancellare le eredità del socialismo ponendo le basi per ristabilire regimi di proprietà privata, rimuovere gli ostacoli al commercio internazionale e ridimensionare il ruolo dello stato in economia; le «hard budget constraints», effetto delle pressioni del mercato, contrariamente alle «soft budget constraints» dell'economia di piano, secondo molti analisti, avrebbero costretto le imprese a modernizzarsi e a cercare strategie più efficienti. Al tempo stesso, la minore pervasività dello stato avrebbe lasciato spazio agli investimenti diretti esteri e al mercato<sup>39</sup>.

Presto fu evidente che la via al mercato non sarebbe stata lineare e uniforme in tutto il blocco dell'est. Emersero differenze negli esiti delle medesime politiche a livello nazionale e regionale e si registrarono comportamenti «irrazionali» da parte delle imprese e degli attori economici. Sia gli economisti istituzionalisti che i neoclassici attribuirono queste deviazioni alle eredità culturali e isti-

39. Cfr. Maxim Boycko, Andrei Shleifer, Robert Vishny, *Privatizing Russia*, Cambridge (MA), MIT Press, 1995.

tuzionali del socialismo. Queste ultime sarebbero state in grado di alterare gli effetti delle politiche nazionali ed europee a tal punto da generare esiti inattesi e spesso neppure auspicabili<sup>40</sup>.

Anche gli studi manageriali hanno indagato le determinanti del successo o fallimento delle privatizzazioni e della sopravvivenza o meno delle imprese socialiste nel passaggio al post socialismo<sup>41</sup>. Bruce Kogut and Mike Peng, studiando il comportamento delle imprese nella transizione, hanno mostrato come l'incertezza riguardante le istituzioni, i mercati e le regole rendessero il sapere accumulato dalle imprese e i loro networks risorse fondamentali per sopravvivere alla transizione. Viceversa, il fallimento sarebbe stato conseguenza della perdita delle reti e dei riferimenti che permettevano la sopravvivenza dell'impresa in economia di piano. Di fronte al vuoto istituzionale, le relazioni informali diventavano qualcosa su cui l'impresa poteva contare e costruire.

Partendo da un altro punto di vista, altri studiosi sono arrivati a conclusioni analoghe. Michael Burawoy considera gli imprevisti della trasformazione non come ostacoli alla modernizzazione bensì come risposte specifiche, piccole trasformazioni in senso evolutivo al crollo delle macrostrutture dello stato e dell'economia. Il *vacuum* e la destrutturazione generati dall'indebolimento

40. Sul modo in cui la dottrina neoliberista è stata trasformata dalle élites locali: Sonia Hirt, Christian Sellar, Craig Young, *Neoliberal Doctrine Meets the Eastern Bloc: Resistance, Appropriation and Purification in Post-Socialist Spaces*, in «Europa-Asia Studies», 2013, 65, 7, pp. 1243-1254. Cfr. anche Peter Murrell, *What is shock therapy? What did it do in Poland and Russia?*, in «Post-Soviet Affairs», 1993, 9, 2, pp. 111-140 e Id., *Institutions and Firms in Transitional Economics*, in Claude Ménard, Mary Shirley (eds.), *Handbook Of New Institutional Economics*, Heidelberg, Springer-Verlag Berlin, 2005, pp. 667-699.

41. Bruce Kogut, Ugo Zander, *Did Socialism fail to innovate? A natural experiment of the two Zeiss companies*, in «American Sociological Review», 2000, 65, 2, pp. 169-190 e Mike W. Peng, Peggy S. Heath, *The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition: Institutions, Organizations and Strategic Choice*, in «Academy of Management Review», 1996, 21, 2, pp. 492-529 e László Bruszt, David Stark, *Postsocialist Pathways: Transforming Politics and Property in East Central Europe*, Cambridge, Cambridge University Press, 1998.

Valentina Fava

delle istituzioni e delle strutture statali avrebbero costretto gli attori a delle improvvisazioni locali, lasciando spazio per i micro-processi colti dall'analisi etnografica<sup>42</sup>.

È questo il caso dello studio di Claudio Morrison sull'industria tessile della Volga Viatka che mette in luce come, né il cambiamento istituzionale, né l'eliminazione del piano e la privatizzazione con ingresso di capitale finanziario hanno cambiato le pratiche manageriali nelle imprese e posto fine al «controllo negativo» degli operai sulla produzione<sup>43</sup>. Analogamente, Alena Ledeneva ha dimostrato la natura idiosincratia all'economia e alla società sovietica di alcune pratiche corruttive, come il *blat*: secondo la Ledeneva, queste «modalità di relazione», più che mera corruzione, ebbero un'importanza cruciale sia nel rendere il sistema accettabile, sia nel minarne le basi, sia ancora nel determinare le modalità della trasformazione post-socialista e rimangono un tratto peculiare della società russa<sup>44</sup>.

Molto diversa è stata la funzione e la resistenza delle medesime pratiche nella trasformazione post-socialista delle imprese dell'Europa centro-orientale dove il reinserimento nelle reti globali di produzione ha avuto luogo a passo sostenuto senza però essere automatico come alcuni si sarebbero aspettati<sup>45</sup>. In questa prospettiva, un contributo importante al dibattito su internazionalizzazione delle imprese e al trasferimento di pratiche e modelli produttivi proviene ancora da uno studio condotto secondo una metodologia etnografica. L'autrice, Elizabeth Dunn, analizza le conseguenze dell'introduzione di tecniche manageriali e di

42. Michael Burawoy, Catherine Verdery (eds.), *Uncertain Transition: Ethnographies of Change in the Postsocialist World*, Lanham, Maryland, Rowman & Littlefield, 1999.

43. Claudio Morrison, *A Russian Factory Enters the Market Economy*, London, Routledge, 2008.

44. Alena Ledeneva, *Russia's Economy of Favors*, Cambridge, Cambridge University Press, 1998, pp. 139-174 e per la Russia putiniana Ead., *Can Russia Modernize? Sistema, Power Networks and Informal Governance*, Cambridge, Cambridge University Press, 2013.

45. Slavo Radosevic, *Regional Innovation Systems in Central and Eastern Europe: Determinants, Organizers and Alignments*, in «Journal of Technology Transfer», 2002, 27, pp. 87-96.

marketing «capitaliste» sull'identità operaia in una fabbrica polacca acquisita da una multinazionale americana<sup>46</sup>.

Per quanto la dimensione istituzionale e la stabilità politica abbiano avuto un ruolo fondamentale, gli studi sulla trasformazione postsocialista invitano a prestare maggiore attenzione di quanto fatto finora ai micro-processi locali, in parte messi in moto dal crollo del comunismo e in parte di esso corresponsabili, e alla periferia del sistema, dove si muovevano una molteplicità di attori che offrivano risposte diverse e talvolta inaspettate<sup>47</sup>. L'analisi del processo produttivo – base della sostenibilità economica e politica dei regimi socialisti – appare quindi centrale per la comprensione di questi ultimi e della loro trasformazione.

## 5. Ripartire dalla tecnologia e dalla produzione. Un'agenda alternativa per lo studio dell'impresa (post)socialista

La storia d'impresa ha gli strumenti per mettere in luce la varietà delle risposte alla trasformazione post socialista e il modo in cui il mondo della produzione ha contribuito (o meno) all'integrazione europea e alla costruzione di un'identità europea. Partendo dalla ricostruzione delle dinamiche interne alla impresa e dei processi tecnologici è possibile infatti creare un ponte tra gli studi di storia contemporanea dell'Europa centro-orientale, rivolti per lo più allo studio della relazione tra l'individuo e la dittatura e alle identità/minoranze nazionali, e la letteratura sulla trasformazione economica post-socialista.

Mi sembra possibile identificare diverse direzioni in cui la ricerca in storia d'impresa potrebbe orientarsi al fine di includere l'esperien-

46. Elizabeth Dunn, *Privatizing Poland: Baby Food, Big Business, and the Remaking of Labor*, Ithaca, Cornell University Press, 2004.

47. Cfr. Bruno Latour, *Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers through Society*, Cambridge, Cambridge University Press, 1987.

Valentina Fava

za dell'Europa centro-orientale nella storia di impresa «europea» e superare la dimensione di antagonismo propria della Guerra Fredda.

Una prima direzione riguarda la ricostruzione – sotto forma di casi di impresa – delle traiettorie delle imprese ex socialiste e della loro interazione con imprese del blocco occidentale.

Dal punto di vista morfologico, come si è visto in precedenza, è necessario definire cosa s'intenda per impresa socialista – l'unità di produzione, l'associazione di imprese o l'intero settore industriale. La mera definizione giuridica non permette di comprenderne il funzionamento, che era in parte garantito dall'esistenza di pratiche, regolamenti di fabbrica e network di fornitura informali. Al fine di usare l'impresa sovietica e socialista in ampi progetti comparati, come suggerito da Kragh, sarebbe necessario identificare i passaggi del processo decisionale, dal vertice della gerarchia industriale (centro pianificatore) alla sua base (unità produttiva), mettendo in luce i momenti di discontinuità tecnologica o/e organizzativa e il modo in cui le scelte tecnologiche e organizzative venivano prese, rinegoziate e, talvolta, alterate a diversi livelli dell'apparato di pianificazione industriale.

Dal punto di vista empirico, queste ricerche sono complesse a causa della iperattività organizzativa propria del sistema sovietico, con continue riforme, scorpori e accorpamenti delle diverse unità di produzione in associazioni di imprese dipendenti da diversi ministeri. Questa iperattività si intensificò nel corso degli anni Sessanta e Settanta con le riforme economiche, finalizzate da un lato a rendere l'impresa socialista più efficiente e confacente al modello dell'impresa occidentale, dall'altro a legittimare il potere del partito agli occhi degli operai e della popolazione. In quest'ottica, la privatizzazione o acquisizione da parte di una multinazionale straniera arriva per lo più dopo un più che decennale processo di trasformazione organizzativa che nel corso degli anni ha acquisito un significato e un valore politico.

Un secondo percorso riguarda invece il ruolo che le imprese, per lo più dell'Europa occidentale, in particolare italiane, hanno avuto nel promuovere l'integrazione europea, orientando l'a-

genda politica che vi stava dietro, fungendo da vettori di tecnologia e modelli gestionali e organizzativi. Gli studi del network *Tensions of Europe* hanno infatti ricostruito il ruolo della tecnologia, delle reti infrastrutturali, delle comunità di esperti attivi a livello transnazionale nel creare forme di integrazione nascosta (la «hidden integration») tra le diverse parti d'Europa durante la Guerra Fredda<sup>48</sup>. Essi partivano però da una cornice teorica che, esaltando il ruolo della tecnologia come attore indipendente, li ha portati a trascurare il modo in cui le imprese occidentali hanno preparato il terreno affinché questo potesse accadere<sup>49</sup>.

In questo senso, le peculiari forme di internazionalizzazione a est delle imprese dell'Europa occidentale durante la Guerra Fredda, spesso prodromi di integrazione produttiva, non sono state ancora studiate in modo adeguato, né tanto meno si è riflettuto abbastanza sull'effetto dell'importazione del modello d'impresa e produzione dell'Europa occidentale sulle gerarchie industriali del Comecon – e questo nonostante le riforme economiche degli anni Sessanta nei diversi paesi dell'Europa centro-orientale, Russia compresa, lo abbiano avuto come riferimento.

Un terzo profilo di ricerca è costituito, infine, dalla ricostruzione e l'analisi del dibattito tecnico e manageriale. Lo spostare l'attenzione da struttura e performance al dibattito tecnico e organizzativo può contribuire a districare le peculiarità nazionali dalla cappa di uniformità ideologica e formale che il socialismo sovietico – e la sovietizzazione degli apparati industriali – hanno imposto in gran parte dell'Europa centro-orientale.

Sono a tal fine utili alcuni recenti contributi in *business history* che propongono un approccio costruttivista, decisamente *borderli-*

48. Thomas Misa, Johan Schot, *Inventing Europe: Technology and the hidden integration of Europe*, in "History and Technology", 2005, 21, 1, pp. 1-19; cfr. Johan Schot and Wolfram Kaiser, *Writing the Rules of Europe: Experts, Cartels and International Organizations*, London, Palgrave Macmillan, 2015.

49. Cfr. Michel Callon, *Sociologie de sciences et économie du changement technique: l'irrésistible montée des réseaux technico-économique*, in «Centre de Sociologie de l'Innovation» (dir.), *Les réseaux que la raison ignore*, Paris, L'Harmattan, 1992, pp. 53-78.

Valentina Fava

ne, alla storia d'impresa e aprono all'individuo, ai suoi valori e riferimenti. In un articolo del 2013, Per Hansen invita a considerare la strategia di impresa non tanto come «realtà» quanto piuttosto come una delle tante storie, costruite in modo consapevole o inconsapevole da attori individuali e dall'organizzazione al fine di dare senso alle scelte manageriali e alle dinamiche interne all'organizzazione. La domanda che lo storico d'impresa dovrebbe porsi, secondo Hansen, è dunque non se queste storie sono vere o false, ma quali sono le loro origini e che fine hanno e in che modo esse hanno contribuito all'«organizational sensemaking, remembering, identity, and culture» dentro e fuori l'organizzazione<sup>50</sup>. La teoria organizzativa e in particolare il concetto di «organizational sensemaking», in italiano «costruzione di significato», sviluppato da Karl Weick, serve alla storia di impresa per ritornare a interessarsi alla soggettività degli attori e ai processi di costruzione di identità individuale e collettiva<sup>51</sup>. In un altro contributo, Andrew Popp insiste sulla limitatezza dell'approccio evolutivo e sintetico in ogni sua declinazione per la comprensione delle dinamiche di impresa. Invita dunque gli storici di impresa a concentrare l'attenzione sull'atto della scelta e sul processo decisionale nella sua complessità. Secondo Popp, l'atto della scelta è più interessante delle sue conseguenze. In particolare, è fondamentale, secondo Popp comprendere la capacità umana di intuire contesti più ampi senza averne dettagliata informazione, senza che sia limitata dalla necessità di avere un sapere completo e di potere controllare il reale. Ma purtroppo è proprio sulla convinzione che si possa avere un sapere completo e controllare la realtà che si basa la «fede» nel management e nella strategia<sup>52</sup>. Gli articoli di Hansen e Popp liberano dal *cul de sac* in cui la presunta impotenza del manager

socialista – l'impossibilità di determinare la strategia di crescita dell'impresa e di sviluppare *capabilities* in grado di far sopravvivere l'impresa – aveva relegato i suoi studiosi, consentendo loro di concentrarsi sull'esistenza di racconti, storie alternative rispetto a quella ufficiale del regime, narrazioni preziose per definire eredità del passato, competenze e intuire aspettative per il futuro.

Il materiale relativo al dibattito tecnico e produttivo non documenta infatti solo le necessità della produzione e i problemi tecnici che emergevano nell'ambito dell'economia di *shortage* e nella difficoltà di coordinamento che le erano proprie, esso documenta anche l'esistenza di conflitti e tensioni tra le diverse parti della gerarchia industriale operanti nel medesimo settore produttivo, per esempio i quadri tecnici attivi negli istituti di ricerca e quelli manageriali o di partito. Mette in luce forme di resistenza da parte delle officine e delle unità produttive all'introduzione di pratiche organizzative e/o a cambiamenti nella tecnologia produttiva o di prodotto. Queste forme di resistenza o protesta raramente sfociavano in aperte rivendicazioni politiche; tuttavia, rivelavano la persistenza di sistemi di valori diversi da quelli della modernità socialista, ad essa precedenti, talvolta alternativi. Il richiamo di questi valori pre-socialisti diventava ancora più forte di fronte ai ripetuti fallimenti materiali, alle difficoltà quotidiane della produzione di fabbrica nell'economia pianificata. La materialità della produzione e le sue difficoltà rappresentavano quindi un contrappeso importante all'ideologia dominante, in particolare al di fuori dei confini sovietici<sup>53</sup>.

Un ultimo passaggio critico è la caratterizzazione della gerarchia industriale come «souless bureaucracy». Si tratta di una semplificazione che ha gravi ripercussioni sulla capacità di comprendere la relazione tra individui e potere politico nelle dittature socialiste, come gli studi di Sandrine Kott e Thomas Linden-

50. Per Hansen, *Business History: A Cultural and Narrative Approach*, in «Business History Review», 2013, 14, 4, pp. 693-717.

51. Karl E. Weick, *Senso e significato nell'organizzazione. Alla ricerca delle ambiguità e delle contraddizioni nei processi organizzativi*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 1997, pp. 1-65.

52. A. Popp, *Making Choice*, cit.

53. Yves Cohen, *L'autorità della materia: alcuni aspetti dell'amministrazione dell'industria in Urss negli anni trenta*, in «Imprese e storia», 2005, 31, pp. 7-40.

Valentina Fava

berger ben documentano<sup>54</sup>. Un numero crescente di ricerche, fonti e memorie ricostruiscono le vicende di esperti lacerati nel loro processo decisionale da «multiple loyalties»: interesse e sicurezza personale, opportunismo manageriale, fascino verso il modello occidentale, adesione all'ideologia dominante ma anche ambivalenza verso un progetto sovranazionale sentito talvolta e in molte parti del blocco orientale come imperiale, verso pratiche e ordini spesso in conflitto con l'identità nazionale e professionale di coloro che dovevano metterli in pratica. Diverse ricerche mostrano che manager e esperti, pur sottoposti al controllo del partito e della polizia di stato, ebbero, a tratti, grande autonomia e risorse e in un contesto ostile all'innovazione, seppero innovare e comportarsi in modo imprenditoriale<sup>55</sup>. Alcuni di questi manager ed esperti ebbero relazioni costanti con manager e prestanome delle imprese capitaliste con i quali condividevano competenze organizzative e tecniche. Conoscevano le regole dell'economia di mercato ed erano in grado di sfruttare la concorrenza occidentale per ottenere il meglio per sé e, talvolta, per le aziende per le quali lavoravano. Si consideravano agenti di modernizzazione e imprenditori e arrivarono al 1989 con competenze in parte idiosincratiche all'economia di piano e all'economia informale che ne costituiva il nerbo, in parte, però, frutto della conoscenza e della rielaborazione di modelli manageriali occidentali. La *business history* può contribuire a comprendere come, e se le usarono<sup>56</sup>.

54. Sandrine Kott, *Pour une histoire sociale du pouvoir en Europe Communiste: introduction thématique*, in «Revue d'Histoire Moderne et Contemporaine», 2002, 2, pp. 5-23; Thomas Lindenberger, *Eigen-Sinn, Herrschaft und kein Widerstand*, Version: 1.0 in Docupedia-Zeitgeschichte, 2.9.2014 e Alf Lüdtke, *The History of Everyday Life. Reconstructing Historical Experience and Ways of Life*, Princeton, Princeton University Press, 1995 e Id., *Everyday Life in Mass Dictatorship: Collusion and Evasion (Mass Dictatorship in the Twentieth Century)*, London, Palgrave Macmillan, 2015.

55. Jouko Nikula, Ivan Tchalakov, *Innovation and Entrepreneurs in Socialist and Post Socialist Societies*, Newcastle, Cambridge Scholars Publishing, 2013 e M. Kragh, *What We have Learned*, cit., p. 383.

56. Rita Di Leo, *L'esperimento Profano. Dal capitalismo al socialismo e viceversa*, Roma, Ediesse, 2012 e Yuko Adachi, *Building Big Business in Russia: The Impact of Informal Corporate Governance Practices*, London-New York, Routledge, 2010.

Per concludere, nelle pagine precedenti ho cercato di mettere in luce la convergenza tra il bisogno di svecchiare il modo in cui la storia d'impresa ha studiato l'impresa socialista e la necessità di dare significato a quelle eredità dalle quali ancora oggi partono gli studiosi della trasformazione post-socialista. Descrivere il (mal)funzionamento di un pericoloso antagonista al fine di meglio contenerlo appare secondario. Viceversa ricostruire le traiettorie delle imprese (post)socialiste, definendo i loro confini e i racconti che hanno accompagnato il cambiamento tecnico e strategico, contribuisce a mettere a fuoco cosa l'impresa socialista abbia lasciato dietro di sé, se e in che modo le sue eredità – e con esse l'immagine del Comecon e di un progetto di integrazione economica sovranazionale – possano ancora, a vent'anni dalla caduta del Muro di Berlino, condizionare il presente dell'Unione Europea. Permette inoltre di porre le premesse per elaborare una storia dell'«impresa europea» che non si fermi ai confini dell'Europa nella Guerra Fredda.