



CONTESTI, SNODI, MODI, INTERAZIONI

SIMONE
DOTTO

Lavoro *del* film, lavoro *nel* film. Rappresentazioni del fattore umano e il "lavoro del film" nel cinema industriale italiano



¹ Per un'introduzione ragionata all'eredità di Comolli cfr. Daniel Fairfax, "Introduction", in Jean Louis Comolli, *Cinema against Spectacle. Technique and Ideology Revisited*, Amsterdam University Press, Amsterdam 2015, pp. 17-46.

² Gli articoli pubblicati sui «Cahiers» tra il 1971 e il 1972 sono raccolti nell'edizione italiana di *Tecnica e Ideologia*, traduzione di Sandra Lischi e Anita Piemonti, Pratiche, Parma 1982.

³ Jean Louis Comolli, "Il lavoro stanca, la lotta fa paura", in Antonio Medici (a cura di). *Filmare il lavoro. Annali Aamod*, Archivio Audiovisivo Movimento Operaio e Democratico, Roma 2003, p. 32.

⁴ Cfr. Hediger, Vinzenz. "Thermodynamic Kitsch. Computing in German Industrial Films, 1928/1963", in Id., Patrick Vonderau (eds.), *Films that work. Industrial Film and the Productivity of Media*, Amsterdam University Press, Amsterdam 2009, pp. 127-150.

⁵ Cfr. Charles R. Acland, Heidi Wasson (eds.), *Useful Cinema*, Duke University Press, Durham e Londra 2011.

⁶ Cfr. Lee Grieveson, *Cinema and the Wealth of Nations. Media, Capital and the Liberal World System*, University of California Press, Oakland 2018.

Come "lavora" un film sul lavoro? È un interrogativo cui hanno provato a dare risposta almeno due tradizioni di pensiero che hanno solcato gli studi sul cinema in momenti diversi. La prima, destinata ad avere grande influenza nella teoria e nella critica militante degli anni '70, trova una summa negli scritti firmati da Jean-Louis Comolli come caporedattore dei «Cahiers du Cinéma».¹ Un approccio storico-materialista che vuole l'apparato cinematografico come tecno-ideologicamente determinato e pertanto incapace di restituire una rappresentazione divergente dai poteri politico ed economico dominanti. Secondo questa teoria il cinema funge da strumento di delimitazione del visibile per conto del capitalismo industriale di cui è figlio:² se nelle sue forme dichiaratamente spettacolari serve soprattutto da diversivo per le stesse classi lavoratrici, persino quando pretende di documentare la realtà all'interno delle fabbriche finirà per concentrarsi soltanto sugli aspetti apparenti della routine dell'operaio. Nel documentario sul lavoro "la macchina per incontrare il visibile incontra la visibilità organizzata dalle macchine. [...] Attrazione e seduzione che fanno sì che nelle rappresentazioni del lavoro le dimensioni plastiche e coreografiche siano messe in primo piano. Adorazione della superficie e del movimento come quintessenza dello spettacolo"³. Restano fuori campo la fatica, l'usurante ripetizione dei gesti, l'organizzazione gerarchica e i meccanismi di sfruttamento che contribuiscono ad alienare il lavoratore, in poche parole la stessa condizione dell'operaio. Una linea interpretativa di ascendenza marxista che Vinzenz Hediger ha efficientemente descritto come una critica politico-economica in chiave visiva,⁴ attenta ad analizzare ciò che appare su schermo anche e soprattutto alla luce di ciò che non viene mostrato. Proprio Hediger è un esponente di rilievo del secondo e più recente filone di riflessione che si richiama ai *cultural studies* e in particolare ai *governmental studies* di area anglofona. La letteratura in quest'ambito si è concentrata sul lavoro per come appare nel cinema industriale propriamente detto, quello cioè sponsorizzato dalle stesse aziende e assimilabile ad altre forme di cinematografia su commissione – didattica, scientifica, propagandistica, pubblicitaria, ecc. – sotto la definizione-ombrello di "useful cinema" introdotta da Acland e Wasson.⁵ Il rapporto di complicità che le tecnologie dell'immagine in movimento intrattengono con i poteri politico-economici⁶ viene qui dedotto non tanto dal modo in cui il cinema delimita il visibile quanto dalla funzione che, come *medium*, si trova a svolgere da strumento di governo della condotta collettiva dei lavoratori. Più che le sole modalità di rappresentazione della dialettica fra uomini e macchine, il film industriale va qui analizzato per il suo essere agente di documentazione, di costruzione retorica e di razionalizzazione su mandato dell'organizzazione per cui "lavora", e per come tara di volta in volta la propria funzione rispetto a committenti, destinatari e contesto di riferimento.

Due modi di inquadrare "il lavoro dei film sul lavoro" che divergono per metodo, riferimenti teorici (il Marx dei *Grundrisse* per il primo, il Foucault dei seminari parigini per il secondo) e – proponiamo qui – anche per i differenti modelli di industria cui fanno riferimento. Sebbene l'ambizione di istituire quadri analitici di valore generale non consenta di esplicitarlo, le due tradizioni sembrano riferirsi inconsciamente a idee di organizzazione lavorativa difficilmente universalizzabili. In particolare, l'idea di industria che sottende alla critica storico-materialista di Comolli e dei suoi adepti

⁷ Per uno studio sulla produzione filmica e teorica di Giannarelli cfr. Antonio Medici (a cura di), *Cercando la rivoluzione. Ansano Giannarelli, i film e le idee*, Donzelli, Roma 2013.

⁸ Olga Bracciani, "L'analisi del lavoro. Conversazione con Ansano Giannarelli", in Carlo Felice Casula et al. (a cura di), *Ciak, si lotta! Il cinema dell'Autunno caldo in Italia e nel mondo*, Liberetà, Roma 2011, p. 164. Va ricordato che la casa di produzione dei due cortometraggi di Giannarelli è la Reiac (Realizzazioni indipendenti autori Cinematografici), che operava anche nel campo del cinema su commissione aziendale. Il regista ha guadagnato l'accesso agli stabilimenti della Fiat di Torino e della SGS Thompson di Agrate Brianza perché incaricato dalla RAI di realizzare un servizio sui calcolatori elettronici nell'industria.

⁹ Cfr. Tom Gunning, "Before Documentary: Early Nonfiction Films and the 'View' Aesthetic," in Daan Hertogs, Nico de Klerk (eds.), *Uncharted Territory: Essays on Early Nonfiction Film*, Stichting Nederlands Filmmuseum, Amsterdam 1997, pp. 9-25; Scott Curtis, *Images of Efficiency. The Films of Frank B. Gilbreth*, in Vinzenz Hediger, Patrick Vonderau (eds.), *Films that work*, cit., pp. 85-100.

¹⁰ Tra quelle istituzionalizzate dai festival del film industriale nel corso degli anni ritroviamo i film dedicati alla ricerca scientifica, alle pubbliche relazioni,

pare cristallizzata alla fabbrica d'epoca fordista e a un'organizzazione imperniata sui principi del taylorismo, la stessa che al cinema diede il battesimo e trasmise le procedure tecniche (il montaggio) attraverso le quali produrre e ordinare il visibile. Ancora in anni recenti Ansano Giannarelli, che del motto comolliano di "filmare contro" è stato interprete sia come saggista che come regista e organizzatore culturale,⁷ poneva le sue scelte stilistiche in antitesi ai moduli del cinema industriale dove "la camera è puntata essenzialmente sull'oggetto del lavoro, tutt'al più sulle mani degli operai e delle operaie. È rarissimo che ci siano delle riprese frontali, perché a questo punto prenderebbe prevalenza la persona rispetto all'operazione produttiva"⁸. Tali considerazioni possono trovare riscontro in alcune particolari tipologie, quelle del film industriale "di addestramento" o "di processo", dove effettivamente la presenza umana diviene funzionale all'illustrazione di una specifica mansione o di un intero ciclo produttivo. Si tratta però di due moduli che risalgono al periodo fra Ottocento e Novecento, agli albori stessi dell'industria e dell'introduzione del film come mezzo per misurare e ottimizzare la prestazione dell'operaio;⁹ nei primi '70, quando Giannarelli realizza le sue inchieste in fabbrica, il cinema industriale appare anche in Italia come un campo assai più vasto e variegato, comprensivo di sotto-categorie¹⁰ che non avrebbero ragion d'essere se il solo scopo fosse rimasto mostrare uomini e donne alla catena di montaggio come "unità lavorative". Da più vent'anni a quella parte, anche la cinematografia padronale si era posta il problema di raffigurare il "dipendente come persona", anche se con obiettivi diametralmente opposti a quelli che avrebbe voluto la critica marxista: non per rivendicarne la liberazione dal sistema-fabbrica ma per dimostrarne l'appartenenza, non per testimoniare l'alienazione ma per favorirne l'integrazione.

A partire da queste premesse cercheremo qui di rispondere a nostra volta all'interrogativo iniziale esplorando l'ipotesi che "il modo in cui lavora un film sul lavoro" dipenda anche dal modo in cui lavora l'azienda committente. Ribaltando la tesi di Hoof e Boel secondo cui gli *organizational studies* beneficerebbero di alcuni rudimenti della teoria dei media,¹¹ sosteniamo che gli studi sul cinema industriale dovrebbero guardare più da vicino alla (storia della) scienza del lavoro. Nessuna analisi del testo audiovisivo o identificazione dell'*agency* di un film industriale può essere operata senza conoscere le tecniche di *management* del personale che vigono in quel determinato contesto storico e organizzativo. In questa sede ci interessa capire come rappresentazioni e funzioni schierate dal cinema d'impresa italiano siano andate mutando a partire dal secondo dopoguerra, in parallelo a un processo di "umanizzazione" del lavoro innescato dai metodi delle *human relations* importati dagli Stati Uniti e poi dibattuti da diversi attori del contesto italiano. Per farlo leggeremo un corpus selezionato di film sponsorizzati da agenzie internazionali e aziende nazionali fra i primi anni del Piano Marshall e il periodo del "miracolo economico": l'analisi sarà geograficamente circoscritta all'Italia settentrionale, concentrata sui territori oggetto di sperimentazione dei nuovi metodi di gestione del personale e su alcuni fra i maggiori gruppi industriali attivi a Nord est e Nord ovest fin dal secolo precedente.¹² I titoli presi in esame non mostrano necessariamente il lavoratore cimentarsi nelle sue mansioni quotidiane, ma riflettono i tentativi dei loro committenti di dare volto, voce e sostanza a quel che i dibattiti dell'epoca definivano genericamente "fattore umano". Ne proponiamo

ai servizi sociali per i dipendenti e all'antinfortunistica.

¹¹ Cfr. Florian Hoof e Sebastian K Boell, "Culture, technology, and process in 'media theories': Toward a shift in the understanding of media in organizational research", «Organization», vol. 26, n. 5, 2019, pp. 636-654.

¹² Meriterebbe un discorso a sé il dibattito sul fattore umano nel contesto dell'industrializzazione del Mezzogiorno o delle attività estrattive petrolifere in Sicilia e il modo in cui ha informato le cinematografie sugli stabilimenti meridionali di Eni, Montecatini, Italsider. Tra coloro che hanno trattato l'immagine del Sud Italia nel cinema industriale post-bellico: Rossella Catanese, "Sud come Nord. Incontro fra cinema industriale e questione meridionale", «Fata Morgana», n. 43, 2021, pp. 155-162; Mariangela Palmieri, "Narrare la rinascita. L'industrializzazione del Mezzogiorno nei film d'impresa", «La valle dell'Eden», n. 34, 2019, pp. 37-44; Alessandro De Filippo, *Per una speranza affamata. Il sogno industriale in Sicilia nei documentari dell'Eni*, Kaplan, Torino 2016.

¹³ Sul metodo d'analisi ci rifacciamo al modello di Eef Masson, *Watch and learn. Rhetorical devices in classroom teaching films after 1940*, Amsterdam University Press, Amsterdam 2012, pp. 127-143.

¹⁴ Sugli sviluppi della scienza del lavoro prima della Seconda Guerra Mondiale cfr. Claudio Pogliano, "Il fattore umano. Psicologia e scienza del Lavoro (1890- 1940)", in Valerio Castronuovo

un'analisi retorica, attenta al modo in cui tanto gli elementi testuali (la costruzione del visibile) quanto quelli extra-testuali (l'agency governamentale affidata al medium) cooperano per persuadere lo spettatore a considerare ciò che vede e che sente come un fatto compiuto.¹³ Lunghi dall'illustrare semplicemente l'operazione da compiere o gli stadi di un processo manufatturiero, essi mirano a rappresentare e a disciplinare "l'umanità" individuale del lavoratore e quella collettiva dell'ambiente di lavoro.

COME GLI AMERICANI. LA SCOPERTA DELLE RELAZIONI UMANE

Al prezzo di qualche semplificazione, si potrebbe affermare che l'uso del mezzo cinematografico nelle organizzazioni lavorative e l'adozione di metodi specifici per la gestione del personale si siano consolidati in Italia nel secondo dopoguerra, sotto l'egida dell'European Recovery Program (ERP). Non che prima di allora il nostro Paese ne fosse totalmente a digiuno,¹⁴ ma è un fatto che la loro applicazione su larga scala avvenga come conseguenza dei flussi finanziari e culturali provenienti da oltreoceano. Fin dal 1949, a un anno dall'istituzione dell'European Cooperation Administration (ECA) per l'erogazione degli aiuti, diviene chiaro che uno dei principali ostacoli alla stabilizzazione del vecchio continente e a un'adequata ripresa dei rapporti commerciali sta nel significativo scarto di produttività che ancora separava l'industria dei Paesi europei dagli Stati Uniti. Il *productivity drive* diviene così il fulcro della campagna di modernizzazione americana, con l'obiettivo di esportare e innestare negli Stati beneficiari tecnologie e metodi manageriali per ottimizzare la rendita e aggiornare la gestione delle aziende locali. Dopo la conclusione formale del piano, nel 1953, il testimone passa dagli organi americani nelle mani dell'European Productivity Agency (EPA), istituita direttamente dai membri dell'Organizzazione per la Cooperazione Economica Europea e rappresentata dai Centri Nazionali per la Produttività (CNP) sorti in sedici Stati europei.¹⁵ Quello della produttività è anche uno dei concetti chiave intorno ai quali ruota la propaganda filmistica, inaugurata negli stessi anni dalla Film Division dell'ECA e articolata a sua volta in sotto-unità nazionali autonome: ciascuna di esse veicola edizioni locali di film girati in America, ma è anche titolare di produzioni originali, girate da maestranze e pensate per incontrare le sensibilità delle platee locali.¹⁶ Come mezzo di propaganda il cinema predilige motivi dalla parvenza ideologicamente neutrale: prospettare una società più produttiva permette di concentrare l'attenzione sui vantaggi pratici per dirigenti e dipendenti, squalificando così indirettamente ogni ipotesi di conflitto sociale o adesione a modelli economici diversi da quello capitalista democratico.¹⁷

Accanto a macchinari e attrezzature, la spinta della produttività porta in dote un nuovo ritrovato della scienza del lavoro. Sviluppato già nel periodo fra le due guerre, il movimento delle *human relations* guidato dal sociologo Elton Mayo e supportato dalla Rockefeller Foundation aveva proposto un contraltare alle teorie tayloriste dell'organizzazione scientifica, spostando il fuoco dagli elementi tecnici e fisiologici a quelli sociali e psicologici. Le ricerche svolte presso lo stabilimento della Western Electric di Hawthorne tra la fine degli anni '20 e l'inizio degli anni '30 avevano rilevato che la cura del clima relazionale vissuto in azienda avrebbe potuto alleviare la fatica del lavoratore nell' eseguire una mansione meccanica e ripetitiva e incidere positivamente sul suo rendimento. Nel sensibilizzare i dirigenti a conside-

(a cura di), *La cassetta e gli strumenti. Ideologie e modelli sociali nell'industrialismo italiano*, Franco Angeli, Milano 1986, pp. 267-305. Sui rapporti tra psicologia applicata e cinema di addestramento in Italia: Silvio Alovio, "Un metallo che sente e che pena". Cinema e scienza del lavoro nell'Italia del primo Novecento", «Immagine», vol. 6, n. 6, 2012, pp. 87-123.

¹⁵ Cfr. Bent Boel, *The European Productivity Agency and Transatlantic Relations 1953-1961*, Museum Tusulanum Press, Njalsgade 2003, pp. 63-148.

¹⁶ Cfr. Paola Bonifazio, *Schooling in Modernity. The politics of sponsored film in Post-War Italy*, University of Toronto Press, Toronto, Buffalo e Londra 2014, pp. 26-50; Regina Longo, "Between Documentary and Neorealism: Marshall Plan Films in Italy (1948-1955)", «California Italian Studies», vol. 3, n. 2, 2012, pp. 1-45.

¹⁷ Cfr. Maria Frische, *The American Marshall Plan Film Campaign and the Europeans. A Captivated Audience?*, Bloomsbury, Londra e New York 2018, p. 104.

¹⁸ Cfr. Kyle Bruce, Chris Nyland, "Human Relations", in Adrian Wilkinson, Steven J. Armstrong, Michael Lounsbury (eds.), *The Oxford Handbook of Management*, Oxford University Press, Oxford 2017, pp. 39-56.

¹⁹ Comitato italiano di rappresentanza internazionale per l'organizzazione del lavoro, *Le relazioni umane nel lavoro: documentazione sul seminario internazionale di sociologia*, Roma 1955.

rare la fabbrica come un sistema di forze sociali cooperanti e a cercare un rapporto personali con i dipendenti, Mayo aveva altresì fornito un inedito strumento per estendere la loro giurisdizione agli aspetti comportamentali e relazionali della forza lavoro. La spinta a "ri-personalizzare" il lavoro trasforma la condotta del personale in un elemento gestibile e disciplinabile da parte del manager e dei suoi consulenti, istituendo un dialogo fra personale e dirigenza senza terzi incomodi (leggi: i sindacati).¹⁸ Il paradigma delle relazioni umane ebbe grossa parte nelle campagne propagandistiche condotte dall'EPA, con due congressi sul tema organizzati a Firenze nel 1955 e a Roma nel 1956¹⁹ e ampi spazi dedicati sulle riviste «Produttività» e «Fattore umano», organi a stampa rispettivamente del CNP e dell'Istituto di Studi sul Lavoro. Prende forma attraverso questi canali l'opera di divulgazione condotta da psicologi e sociologi che avevano abbracciato il verbo americano e che ora mirano a istruire gli imprenditori italiani sui nuovi metodi – compresi i possibili usi del mezzo cinematografico per la formazione e l'addestramento dei lavoratori.²⁰

È in questo contesto che vanno rilette alcune delle pellicole sponsorizzate in Italia tra la fine degli anni '40 e la prima metà dei '50. Prendiamo qui in esame due titoli rappresentativi della stessa retorica in fasi successive: *Tempo perduto* (1949) di Vittorio Carpignano – futuro regista e produttore di corti documentari e Caroselli con la Recta film – porta il marchio dell'ECA mentre *Un'idea in cammino* (1953) di Guido Rosada fa parte delle produzioni che il CNP italiano commissiona alla Slogan Film.²¹ Sono entrambi cortometraggi di fiction che assumono la forma del racconto ammonitore o ispiratore rivolto a operai e impiegati senza particolari distinzioni di settore. Dopo una premessa che caratterizza l'intera evoluzione umana come una lunga corsa contro il tempo, in *Tempo perduto* si succedono alcune scene di vita quotidiana: nel traffico urbano, in coda all'ufficio postale, in una sala d'attesa capita di accumulare piccoli ritardi per la distrazione di un conducente, di un'addetta o un segretario in altre faccende affaccendati. Le stesse situazioni vengono mostrate per come apparirebbero se solo ciascuno fosse più solerte nel compiere il proprio dovere. Quelli che sulle prime sembrano inviti piuttosto generici a razionalizzare meglio l'uso del proprio tempo esplicitano il legame con il contesto industriale soltanto sul finale, con una sequenza ambientata dentro un'officina che mostra la rottura di una cinghia. L'operaio che sceglie di non sostituirla viene bollato di "non collaborazione" e indicato come responsabile della paralisi dell'intero stabilimento. L'ambiente della fabbrica viene invece evocato da subito, e in maniera piuttosto circostanziata da *Un'idea in cammino*. Ambientato a Vicenza, all'epoca provincia campione di un piano sperimentale per l'applicazione delle nuove tecniche,²² il film ha per protagonista una famiglia in cui padre e figlia si scontrano con le nuove politiche aziendali. "Sarà una trovata per spremere di più", commenta il capofamiglia alla notizia di un nuovo piano per la produttività, dando voce alla reazione scettica che i metodi importati con il Piano Marshall avevano incontrato da lavoratori e sindacati. A fargli cambiare opinione basterà una lezione sui vantaggi universali della produttività e l'invito a suggerire egli stesso un modo per ridurre tempo e fatica nei processi di lavoro: "la direzione fa appello alla vostra collaborazione [...] il bene dell'azienda è anche il vostro bene". Le migliorie proposte da padre e figlia, rispettivamente per l'impilamento delle lastre d'acciaio e per

²⁰ Cfr. Pier Luigi Muti, “Gli impieghi del cinema nell’attività industriale”, «Fattore umano. Rivista di direzione aziendale», vol. 3, n. 5, 1957, p. 16. Per una panoramica sul dibattito cfr. Daniele Franco, “Studiare l’impresa: il fattore umano e le origini della sociologia industriale in Italia e in Francia (1950-1962)”, «Imprese e storia», vol. 39, n. 1, 2010, pp. 67-91.

²¹ I film esaminati fanno parte del fondo USIS preservato a Trieste dell’Archivio di Stato e sono visibili nel canale Youtube “ACS”.

²² Tra il 1953 e il 1956 il CNP sceglie sul territorio vicentino alcune aziende campione per un programma di applicazione sperimentale dei metodi manageriali. Cfr. Marco Caiaffa, “Una piccola FIAT a Vicenza? La Ceccato ‘azienda dimostrativa della produttività’”, «Rivista di storia contemporanea», vol. 18, n. 4, 1989, pp. 576-604.

²³ Leone Diena, “Le relazioni umane nelle imprese”, «Rivista italiana di Scienze commerciali», vol. 9, nn. 5-6, 1953, p. 296.

²⁴ *Ibid.*, p. 297.

il disegno delle cuffie di protezione, verranno accolte e il loro impegno ricompensato con un premio in denaro (per lui) e con una ritrovata intesa sentimentale (per lei).

Tempo perduto e Un’idea in cammino portano due esempi speculari dello spirito collaborativo al quale gli evangelizzatori dei nuovi metodi intendevano iniziare imprenditori e lavoratori italiani. Visti insieme compongono un ritratto del fattore umano così come teorizzato dallo *Human Relations Movement*: un insieme di pratiche disciplinari atte a sollecitare il contributo del dipendente “perché egli partecipi alla attività aziendale con tutta la pienezza delle forze fisiche e spirituali, e con tutto lo slancio dell’animo. [...] Il vantaggio che ne consegue l’impresa è incalcolabile: essa si avvale di uomini più ricchi di personalità e di energia, ed accresce continuamente le proprie forze”²³. Non è dunque l’orizzonte di una maggiore razionalizzazione dei tempi e dei modi di produzione a costituire una novità in sé, quanto il modo di raggiungerlo facendo leva sulle capacità intellettive (“il cervello è il vostro motore”, recita la scritta sulla lavagna in **Un’idea in cammino**) e sul senso di responsabilità personale. L’errore che si rimprovera al lavoratore non sta in una mansione eseguita scorrettamente, in tempi d’esecuzione non rispettati, ma in una sbagliata postura comportamentale: chi sceglie di ritardare il ciclo di lavoro anche di qualche minuto viene ammonito dalla voce over che, “se si moltiplicano questi pochi minuti per migliaia di officine e di stabilimenti italiani, andrà perso qualcosa come un anno di lavoro”. Chi mette la propria iniziativa al servizio dell’azienda contribuisce invece a creare “tonnellate di materie prime e migliaia di ore di fatica risparmiata”. Ma le gratificazioni non sono limitate al luogo di lavoro: oltre a porre il comportamento individuale al centro dell’intera economia industriale, l’architettura retorica di entrambi i film fa intendere una permeabilità fra la dimensione professionale e quella sociale dei protagonisti. Sottolineando che “il tempo non è solo denaro, il tempo è vita” e che se “c’è più soddisfazione sul lavoro, c’è più soddisfazione nella vita”, si previene la possibile obiezione “che l’impresa chiede già troppo all’uomo, lo debilita e ne assorbe le capacità vitali, al punto da togliergli possibilità di partecipazione alla famiglia, allo Stato, alla società”. Sono critiche che i mentori delle relazioni umane in Italia prendono in considerazione, salvo spiegarle con la “mancanza di umanità che vige dentro l’impresa”²⁴. Mostrando le ricadute che una più efficace organizzazione del tempo e un maggior spirito d’iniziativa avrebbero sulla vita quotidiana e su quella familiare, la propaganda cinematografica americana si spinge un poco più in là: mentre illustra l’*umanizzazione dei rapporti industriali* postula l’*industrializzazione dei rapporti umani* – ovvero una loro organizzazione più efficiente e razionale – come suo inevitabile corollario. Uno spunto che, come vedremo, prepara il terreno a reinterpretazioni radicali.

UNA GRANDE FAMIGLIA? FATTORE UMANO E COMUNITÀ DI FABBRICA

Malgrado lo sforzo propagandistico profuso dall’EPA e dai suoi promotori sul suolo nazionale, il *productivity drive* e la dottrina delle relazioni umane devono farsi strada fra frizioni e resistenze da parte dagli stessi dirigenti e delle associazioni del lavoro d’ispirazione cattolica. La missione dell’ERP per trasformare il sistema produttivo italiano in un’economia di massa deve fare i conti fin da subito con lo scetticismo di Confindustria che avrebbe

²⁵ Francesca Fauri, *Il piano Marshall e l'Italia*, Il Mulino, Bologna 2010, pp. 195-245.

²⁶ Cfr. Francesco Petrini, "Americanismo e privatismo. La Confindustria e il piano Marshall", «Ventunesimo Secolo», vol. 6, n. 13, 2007, p. 136.

²⁷ Cfr. Enzo Spaltro, "Le vedute critiche di Gemelli intorno al problema delle relazioni umane", «Rivista Internazionale di Scienze Sociali», vol. 30, n. 5, 1959, pp. 421-444. Sugli scambi fra psicotecnica e cinema industriale cfr. Federico Pierotti, "Cinema e psicotecnica. Biopolitiche del corpo nel cinema industriale del dopoguerra", «Cinema e Storia», vol. 11, n. 1, 2022, pp. 45 – 66.

²⁸ Cfr. Ferruccio Ricciardi, "Des relations plus humaines? Cadres et patrons chrétiens face au productivisme managérial (Italie, années 1950-1960)", «SociologieS», 2012 (sociologies.revues.org, ultimo accesso: 31/07/2025).

²⁹ I film cui faremo riferimento in questo paragrafo sono preservati dall'Archivio Cinema Impresa – CSC di Ivrea e consultabili sul relativo canale Youtube: cinemaimpresatv.

optato più prudentemente per una strada di sviluppo minimalista, tarato su bassi consumi e bassi salari.²⁵ Durante il congresso internazionale Operation Impact, organizzato dall'ECA a New York nel 1951, la delegazione confindustriale ha occasione di rivendicare la sua differenza di vedute anche rispetto ai rapporti con la manodopera. Alle proposte di politiche salariali più generose e forme di cooperazione con i sottoposti – come da prescrizione delle teorie di Mayo – gli industriali italiani ribattono che gli alti tassi di disoccupazione e "l'infiltrazione comunista" dei sindacati che affliggono il loro Paese renderebbero qualsiasi ipotesi collaborativa impraticabile.²⁶ Un'altra riserva significativa ai metodi americani proviene dagli esponenti delle scienze umane di area cattolica, in particolare da chi aveva già autorevolmente posto il problema del fattore umano negli anni precedenti il conflitto mondiale. Padre Agostino Gemelli, che pure con il suo Istituto di Psicologia e con le sue ricerche sulla psico-tecnica rappresenta un interlocutore obbligato per le iniziative sulla produttività, si esprime a più riprese in termini scettici sui nuovi metodi, in parte per questioni disciplinari (rivendicando l'origine psicologica dei concetti di Mayo a dispetto di quella sociologica) e in altra parte per la diffidenza rispetto alla vulgata che ne aveva fatto uno strumento per l'efficientamento delle imprese più che per lo studio della condizione lavorativa.²⁷ Pur senza condividere per intero lo scetticismo di Gemelli, soggetti come l'Associazione Cristiana dei Lavoratori Italiani (ACLI) e l'Unione Cristiana Imprenditori e Dirigenti (UCID) contribuiscono a fare la tara ai metodi dello *human management* alla luce dei dettami erogati da Pio XII nell'enciclica *Quadragesimo Anno* (1931). Laddove in seno all'ACLI prevale la diffidenza rispetto alle interpretazioni meramente produttiviste del fattore umano, l'UCID sembra orientata a considerare gli aspetti psico-sociali della manodopera al netto di ipotesi di co-gestione o di cambi strutturali alla politica salariali e limitatamente agli aspetti che investono i quadri dirigenziali di un ruolo di guida morale rispetto al benessere del personale.²⁸

Anche nella diversità delle posizioni schierate, il dibattito cattolico-dirigenziale contribuisce a emancipare i discorsi sul fattore umano dall'impostazione produttivista dell'EPA e a contaminare le istanze sociologiche e psicologiche con le preoccupazioni morali sulle responsabilità dell'impresa. L'espressione di "comunità di fabbrica", così ricorrente in queste discussioni, sintetizza l'auspicio per una realtà cooperante senza mettere in discussione i rapporti gerarchici né prescrivere cambiamenti specifici sull'organizzazione del lavoro. In questa reinterpretazione pesa anche la tradizione paternalistica di inizio secolo da cui proviene buona parte dei grandi gruppi aziendali. Ditte quali Olivetti e Marzotto, fortemente radicate nei rispettivi territori di Ivrea e Valdagno, hanno consolidato nel tempo un sistema di servizi e assistenza per i propri dipendenti che viene spesso portato a esempio di un processo di umanizzazione già in atto. È interessante notare come la produzione cinematografica sponsorizzata dalle due imprese tentasse, fin dai primi anni '50, di presentare le opere sociali aziendali attraverso una rilettura critica dell'industrialismo. Sia in *Infermeria di fabbrica* (1951) di Aristide Bosio, direttore dell'unità cinematografica della compagnia di Ivrea, che in *L'uomo e la macchina* (1952) di Luigi Balestrazzi, regista e produttore di fiducia dell'azienda tessile,²⁹ le immagini di uomini e donne alla filatura o alla fornace si alternano a dettagli di rumorosi macchinari semoventi. Un montaggio degno di un tradizionale film di processo che

³⁰Per una trattazione critica più estesa sul potere pastorale dei film Olivetti cfr. Bonifazio, *Schooling Modernity*, cit., pp. 76-86.

tuttavia stride con i toni della musica e del commento parlato: come raramente capita nel cinema industriale, qui si parla esplicitamente di un lavoro “dominato da un ritmo innaturale”, fatto di movimenti sempre uguali e ripetuti per ore all’interno di ambienti inospitali e malsani, di un lavoro che ha invaso tutte le ore attive della giornata e che mette a dura prova il sistema nervoso. Non si risparmiano nemmeno cenni alla “profonda frattura” che il sorgere dei complessi industriali ha provocato nell’esistenza di piccoli paesi, invadendoli e trasformandoli, e al macchinismo che “pareva aver di nuovo instaurato la schiavitù nel mondo”. Contrariamente a quanto vorrebbe Comolli, in questi casi la fatica che sottende la condizione operaia non viene occultata allo sguardo dello spettatore ma tematizzata e resa visibile anche nei suoi tratti più traumatici (in *Infermeria di fabbrica* è addirittura inscenato un incidente sul lavoro). È una strategia retorica che a una dettagliata illustrazione delle asperità dell’organizzazione scientifica taylorista fa seguire, per contrasto, un’armoniosa ricomposizione di umano e meccanico. Nel film della Olivetti è il servizio sanitario aziendale a emendare la condizione degli operai, attuando misure di prevenzione e curando la sicurezza e l’estetica dei locali “perché l’influenza psicologica dell’ambiente è di primaria importanza nell’adattamento al lavoro”. Il corpo dell’operaio, sottoposto a visite schermografiche ed esami psicotecnici, si ritrova a essere visivamente sezionato come lo sarebbe stato in un documentario alla catena di montaggio: la giustapposizione di mani, braccia, torsioni, schiene non è però tesa a mostrare le sue funzionalità nel processo produttivo, bensì la scrupolosità di un’opera di cura improntata agli stessi criteri di razionalità ed efficienza industriali.³⁰ Da parte sua, *L’uomo e la macchina* attribuisce la fusione fra ambienti sociali e industriali nella città di Valdagno non a una pianificazione aziendale, ma a una spontanea appropriazione degli spazi da parte degli operai e operaie che ora frequentano i caffè e le sale da ballo, accompagnano i bambini all’asilo e visitano gli anziani alle case di riposo. È la riprova che i rischi di spersonalizzazione del macchinismo sono stati superati dal naturale prevalere dell’elemento umano, “trasformando lo stabilimento in posto di lavoro da quella tormentosa macina di forze umane che era ancora alcune decine di anni fa”. In questo la Marzotto sembra ritagliarsi un profilo defilato, da mera facilitatrice di un naturale processo di socializzazione: eppure le parole del secondo articolo della costituzione sui diritti dell’individuo che scorrono in sovrapposizione alle ultime immagini stanno lì a suggerire la piena sovrapposizione fra lavoratore, cittadino e persona, elevando indirettamente l’industria a veicolo privilegiato del contratto sociale. Le stesse sequenze di chiusura che mostrano gli operai in uscita, a rievocare un vecchio motivo della cinematografia delle origini, sono inquadrature da dietro i cancelli della fabbrica, quasi a simboleggiare uno sguardo sì disposto a interessarsi alla vita oltre le officine, ma solo restando fermamente saldo a una prospettiva “dall’interno”.

In queste rappresentazioni la fabbrica viene paradossalmente eletta a luogo di cura per le malattie provocate dalla civiltà industriale. Esse ritraggono un ambiente lavorativo che vorrebbero già umanizzato eludendo qualsiasi problematizzazione di rapporti fra dipendenti e dirigenti. Come ha ricostruito Valerio Varini, le opere sociali e ricreative vengono messe in discussione dai CNP e dai sindacati come “strumento atto a ribadire le subalternità dei lavoratori e contrario alla piena affermazione della personalità del lavoratore. Si trattava però di calare queste considerazioni nel

³¹ Cfr. Valerio Varini, "Human relations e welfare aziendale nell'esperienza italiana", «Bollettino dell'archivio per la storia del Movimento Sociale Cattolico in Italia», nn. 1-2, 2013, pp. 122-123.

³² Ricciardi, "Des relations plus humaines?" cit.

³³ Valerio Valentini, "Eccitare il lavoro. Il welfare aziendale, una trama di lungo periodo", «Impresa sociale», n. 2, 2023, p. 25.

³⁴ Cit. in Pietro Bairati, *Vittorio Valletta*, UTET, Torino 1986, p. 263

³⁵ Fiat, *50° esercizio – Assemblea generale ordinaria e straordinaria degli azionisti*, Torino 1956, p. 14.

³⁶ *Ibid.*, pp. 14-16.

concreto operare, là dove il *welfare* aziendale, nelle sue molteplici forme, era un patrimonio acquisito dalle imprese italiane"³¹. In pochi anni, tra la metà dei '50 e l'inizio dei '60, si passa dal proporre l'abolizione per recidere qualsiasi cascama con una concezione paternalistica tardo-ottocentesca al riformarne più moderatamente lo statuto, consentendo l'ingresso di rappresentanze sindacali all'interno delle commissioni interne incaricate della gestione. Anche a fronte di un cambiamento che concede un maggiore margine di negoziazione, il *welfare* aziendale mantiene uno scopo strategico, "la funzione di legare insieme capitale e lavoro, richiamando dove possibile la simbologia della famiglia aziendale"³². A titolo più generale si può affermare che la ragione per cui la nozione di fattore umano sopravvive nel dibattito fino agli inizi degli anni '60 tra vagli, distinguo e resistenze è perché conserva un potenziale sul quale dirigenti e cattolici potevano ben convenire: la capacità di istituire luoghi e momenti di socializzazione che sottraggono terreno ai sindacati d'ispirazione marxista. Nelle parole dello storico del lavoro Ferruccio Ricciardi, si arriva a "considérer les 'relations humaines' comme rien d'autre qu'une alternative pacifiante et résolutive à toute tension sociale, en ajoutant à cela aussi une charge idéologique sur fond d'affrontement politique"³³.

In questo fa fede la linea adottata dalla FIAT all'indomani di una lunga battaglia che aveva messo per la prima volta in minoranza gli iscritti alla FIOM proprio nelle storiche elezioni del marzo 1955 per rinnovare le commissioni interne – quella che l'amministratore delegato Vittorio Valletta definisce "la sostituzione completa dell'amministrazione comunisteggiante CGIL-FIOM nelle opere sociali Fiat"³⁴. A partire da quell'anno le relazioni del consiglio d'amministrazione avrebbero a maggior ragione insistito sull'importanza di valorizzare il fattore umano nei termini di una collaborazione fra capi e sottoposti: "all'opera assidua della Direzione per assicurare sempre maggior lavoro e migliorare le condizioni dei lavoratori corrispondono la volenterosità, la capacità, la disciplina dei dipendenti"³⁵. In questa logica, le "sempre più elevate relazioni morali fra chi decide e chi eseguisce" trovano evidenza nello spirito d'appartenenza dei dipendenti: "Ovunque troviate un nostro operaio, in Italia o all'estero, egli vi dirà per prima cosa che è operaio Fiat". Persino i legami di parentela fra i dipendenti sono letti quale sintomo di un clima organizzativo tanto affiatato da potersi dire familiare: "Padri, madri e figli, mariti e mogli, fratelli e sorelle al lavoro nella stessa azienda... costituiscono una trama di consanguineità, che dà forza naturale alla colleganza aziendale"³⁶. Una visione familista che trova piena corrispondenza nella produzione dell'unità cinematografica aziendale Cine-Fiat, in particolare in un corto intitolato *Accanto al lavoro FIAT* (1962) di Claudio Solaro. Vi si adotta il punto di vista alieno di un cronista olandese, approdato a Torino per scrivere un articolo sullo sviluppo industriale italiano e poi imbattutosi nel signor Navone, dipendente agli stabilimenti di Mirafiori. Grazie alla guida di un uomo Fiat ("si sentiva dalle sue parole che era fiero di appartenere a questa grande famiglia") il giornalista scopre una realtà diversa da quella che si sarebbe atteso. L'itinerario si risolve in una ricognizione delle opere sociali: abitazioni, centri sportivi, servizi di mutua e scuole allievi, asili nido e residenze per pensionati, in un sistema che sembra scandire ogni aspetto e ogni momento della vita dei lavoratori, dalla casa alle attività ricreative, dall'infanzia alla vecchiaia. Le sequenze "sul lavoro", con gli operai ai macchinari, si limitano al segmento

³⁷ Patrick Vonderau, “Vernacular Archiving. An Interview with Rick Prelinger”, in Vonderau, Hediger (eds.), *Films that work*, cit., p. 52

³⁸ Ansano Giannarelli, *Il punto di vista*, in Medici (a cura di), *Filmare il lavoro*, cit., p. 188.

dedicato alla scuola allievi dove il figlio maggiore del signor Navone è appena entrato, già sulle orme del padre con grande sollievo e gratitudine da parte della famiglia. “Ciò che risvegliava il mio spirito giornalistico – realizza infine la voce narrante del cronista – non era il signor Navone, ma ciò che la Fiat aveva fatto per migliorare il tenore di vita di centomila Navone e delle loro famiglie”. Nel tematizzare la dimensione sociale dell’azienda, il film effettua un notevole ribaltamento di prospettiva rispetto alla logica del “fattore umano” così come l’avevamo vista rappresentata in **Tempo perduto** o **Un’idea in cammino**: qui l’interesse verso la persona del lavoratore è in subordine rispetto a quello per l’impresa, il contributo del singolo alla vita dell’organizzazione non viene dall’iniziativa personale ma da un senso d’appartenenza già dato. Lo spirito cooperativo che lega dirigenza e manodopera e la congruenza dei rispettivi interessi si risolvono in un regime d’assistenza totale della prima nei confronti del secondo – nelle parole attribuite al sig. Navone “la confortante certezza che qualunque cosa mi possa succedere c’è sempre la FIAT che può aiutarmi a risolvere i miei problemi”. Anche rispetto ai film sponsorizzati da Marzotto e Olivetti si nota un notevole slittamento di registro: mancano del tutto i riferimenti a fatica e monotonia della condizione operaia, e il nome dello sponsor – che là manteneva un basso profilo a suggerire un atteggiamento disinteressato verso il benessere del personale – qui appare ovunque, nel titolo, nel commento, nelle insegne e persino nell’abbigliamento delle comparse. Il messaggio che le altre pellicole contenevano *in nuce* viene esplicitato e portato all’estremo: l’industria cura l’individualità del lavoratore, la sua sfera relazionale e affettiva solo nella misura in cui la *contiene*, ponendosene a struttura e condizione.

CONCLUSIONI

La riscoperta della dimensione umana e sociale dell’industria si riflette nei ritratti che i film sponsorizzati danno del lavoratore nel periodo compreso fra il dopoguerra e gli anni della crescita economica. Non più identificato nella sua funzione di “ingranaggio” della grande macchina produttiva, viene presentato anche nei suoi affetti e nei momenti di socializzazione, come individuo e membro di una comunità. Tutto ciò avviene naturalmente secondo il mandato governamentale che il mezzo cinematografico esegue di volta in volta e quindi entro i limiti imposti dall’istituto o azienda committente. I film che abbiamo esaminato hanno un carattere normativo ascrivibile a “the worldview of influential groups”³⁷, o a quello che Giannarelli avrebbe definito “il punto di vista [...] che in genere coincide con chi investe il capitale nella produzione”³⁸. Se è indubbio che nel cinema industriale la visibilità della condizione operaia è limitata alla prospettiva di chi ha il potere di disciplinarla, è altrettanto vero che tale prospettiva non è fissata in un unico dispositivo disciplinare. Come abbiamo visto, in questo periodo gli strumenti e le teorie organizzative cambiano e vengono sottoposti a numerose discussioni e a reinterpretazioni: di concerto cambiano anche i limiti della visibilità del lavoro, il modo di mostrarlo e raccontarlo, gli aspetti della fabbrica che vale la pena di valorizzare a mezzo film per favorire l’identificazione di chi guarda, facendo leva su intelligenza ed affettività, sul suo senso di realizzazione personale o di appartenenza comunitaria. Se accettiamo di considerare il film industriale una delle armi

retoriche nell'arsenale del *management*, capace di contribuire a quel dialogo fra direzione e dipendenti che si sarebbe voluto senza intermediari, è più facile capire perché la rappresentazione del fattore umano finisca per avere un'importanza strategica, arrivando a costituire – almeno a queste coordinate storiche – un territorio di contesa politica fra cattolici e marxisti, padronato e sindacati. Quelli proposti in questo saggio non sono che brevi scampoli di una storia ben più lunga e complessa su come il cinema ha lavorato non solo per rappresentare ma anche per costruire quello che avremmo poi imparato a chiamare “capitale umano”.

ABSTRACT

Questo articolo analizza la retorica e l'*agency* del cinema industriale alla luce delle teorie di *human management* importate dagli USA e della scoperta del “fattore umano” nell'Italia del secondo dopoguerra. Riprendendo le principali tradizioni di studi sulla rappresentazione del lavoro al cinema, mette l'analisi dei film sponsorizzati in relazione ai modelli organizzativi vigenti all'epoca. Dapprima si illustra come la promozione delle “relazioni umane” da parte del Piano Marshall abbia portato il cinema a rivolgersi ai lavoratori non più soltanto come prestatori d'opera, facendo leva invece sulla loro individualità e postura comportamentale. Successivamente si guarda a come il concetto di “fattore umano” è stato adattato alle tradizioni del paternalismo imprenditoriale e della cultura cattolica italiani. Un'analisi delle pellicole prodotte da Marzotto, Olivetti e Fiat dimostra che l'interesse per l'individualità dei lavoratori e per il loro universo relazionale sussisteva soltanto quando confinata nella sfera istituita dall'azienda.

Parole chiave:

cinema industriale; cinema utile; fattore umano; organizzazione del lavoro; Piano Marshall

This article analyses the rhetoric and agency of industrial cinema in the wake of the human management theories imported from the USA and the “discovery of the human factor” in post-war Italy. Drawing on the main scholarly traditions that had been focusing on the representation of work in cinema, it puts the analysis of sponsored films in relation to the dominant organizational models of the time. First, the article illustrates how the promotion of “human relations” by the Marshall Plan led industrial cinema to address workers no longer solely as labor providers but by leveraging their individuality and behavioral posture. Second, it analyzes how the “human factor” was adapted by Italian entrepreneurial “paternalism” and Catholic culture. An analysis of the films produced by Marzotto, Olivetti and Fiat shows that interest in the individuality of workers and their relational universe only existed when confined to a sphere established by the company itself.

Keywords: industrial cinema; useful cinema; human factor; work organization; Marshall Plan