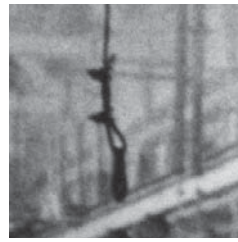


# (DIS)OBBEDIRE



*Linea di saldatura, stabilimento  
Kvasiny (1970-1980) (Corporate  
Historical Archives Škoda Auto)*



VALENTINA FAVA

# NELLA FABBRICA SOCIALISTA

*I RAPPORTI DI LAVORO NELLO "STATO DEGLI OPERAI"*

**M**ax Weber nel luglio 1918 tenne una conferenza di fronte agli ufficiali dell'esercito austriaco sul socialismo e si soffermò a lungo sul rapporto tra proprietà dei mezzi di produzione, disciplina del lavoro e meccanizzazione della produzione<sup>1</sup>. Scriveva in un periodo particolare della storia tedesca, avendo di fronte quella che sembrava una vera e propria «statalizzazione» dell'industria bellica. Una simile «statalizzazione» applicata in tempo di pace non avrebbe portato, come si ostinavano a sostenere alcuni, al «vero», «effettivo» socialismo<sup>2</sup>. Essa, notava Weber, avrebbe invece portato a un'associazione forzata degli imprenditori in cartelli con la partecipazione dello stato: dal dominio dello stato sull'industria, tipico di un'economia di guerra, si sarebbe passati al dominio dell'industria sullo stato<sup>3</sup>; si sarebbe dunque verificato un conflitto d'interessi tra gli operai, che avrebbero chiesto ai rappresentanti dello stato salari elevati e prezzi bassi, e questi ultimi, che avrebbero puntato, insieme agli industriali, su bassi salari e prezzi alti. Questa sorta di socialismo di stato non avrebbe affatto reso la dipendenza dell'operaio meno insopportabile. Inoltre, Weber individuava un aspetto ancora più spinoso della questione: mentre nella Germania del 1918 il ceto impiegatizio politico-statale e quello dell'economia privata vivevano uno accanto all'altro come corpi separati e il potere economico non poteva essere imbrigliato da quello politico, in un regime di tipo "socialista" le due burocrazie avrebbero finito con il costituire un corpo unico con interessi solidali, senza possibilità alcuna di controllo. Il profitto come obiettivo della produzione non sarebbe stato eliminato, mentre lo stato avrebbe dovuto sopportare l'odio che gli operai solitamente rivolgevano contro gli imprenditori<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Cfr. Max Weber, *Sul socialismo reale*, Savelli, 1979 (I ed. Wien, 1924).

<sup>2</sup> Ivi, p. 36.

<sup>3</sup> Ivi, p. 37.

<sup>4</sup> Ivi, p. 39.



Cinquant'anni dopo, il presagio di Weber sarebbe riecheggiato nelle parole dell'economista cecoslovacco Ota Šik, esponente dell'ala riformista del Partito comunista locale:

Il superamento dell'alienazione umana provocata dalla società capitalistica era l'altra esigenza essenziale di Marx ed Engels e l'altro loro criterio caratterizzante una società socialista. E anche questo criterio non si riesce a rintracciarlo nel sistema sovietico [...] Con il sorgere della proprietà statale dei mezzi di produzione non si può più parlare di un'appropriazione capitalistica privata del plusvalore. Siamo ben lontani, tuttavia, dal poter dire che una distribuzione realmente socialista del valore creato comporti che il plusvalore venga utilizzato effettivamente a favore di coloro che producono e per scopi socialmente desiderati, e che sia cessato lo sfruttamento dei lavoratori nel senso di un'appropriazione e utilizzazione a loro estranea del plusvalore. Come si mettono le cose con lo stato burocratico?<sup>5</sup>

Alla base di quello che Šik indicava con il termine di «sfruttamento statale burocratico» vi era il «piano», strumento di subordinazione per eccellenza, che stabiliva gli obiettivi quantitativi e le «norme» di produzione, trascurando metodicamente l'uomo. Questo meccanismo, che generava sprechi, aveva sostituito lo sfruttamento capitalistico rendendo impossibile la «liberazione socialista del lavoro».

A conclusioni analoghe sarebbero arrivati, a cavallo tra gli anni settanta e ottanta, l'ungherese Miklos Haraszti, autore di un resoconto "dal vivo" dell'esperienza della fabbrica socialista, e l'americano Michael Burawoy. Quest'ultimo, dopo un lungo lavoro etnografico, avrebbe definito la relazione tra partito e operai nell'Ungheria socialista come una forma di «dispotismo burocratico» capace di sostituire il dispotismo di mercato osservato nelle fabbriche capitaliste<sup>6</sup>.

A Šik e a tutti coloro che ancora pensavano che il socialismo potesse essere riformato risolvendo l'annoso problema dell'alienazione operaia, János Kornai ha mostrato con straordinaria evidenza logica come il meccanismo di "coordinamento burocratico" alla base dell'economia politica del comunismo non potesse essere modificato senza portare al crollo della società socialista<sup>7</sup>. Se le pratiche organizzative mutuata dall'occidente capitalista, la tecnologia occidentale o l'iniziativa individuale potevano concorrere a realizzare il piano o, secondo la definizione di Joseph Berliner, a «oliare gli ingranaggi della pianificazione», la sostituzione del piano con l'autonomia professionale e l'iniziativa dal basso – che, negli auspici dei riformatori pra-

<sup>5</sup> Ota Šik, *Quale comunismo?*, Laterza, 1977, p. 211 (I ed. Hambourg, 1976) e Alexander Dubček, *La via cecoslovacca al socialismo. Il programma d'azione e il progetto di Statuto del Partito Comunista di Cecoslovacchia*, Editori Riuniti, 1968 (I ed. Praha, 1968), pp. 28-30; cfr. anche Jan Čech (a cura di), *Praga 1968. Le idee del «Nuovo corso»*, Laterza, 1968 e Francesco Leoncini e Carla Tonini (a cura di), *Primavera di Praga e dintorni. Alle origini dell'89*, Edizioni Cultura della Pace, 2000.

<sup>6</sup> Cfr. Miklós Haraszti, *A cottimo. Operaio in un paese socialista*, Feltrinelli, 1975 (I ed. New York, 1975) e Michael Burawoy, *The Politics of Production. Factory Regimes Under Capitalism and Socialism*, Verso, 1985.

<sup>7</sup> Cfr. János Kornai, *The Socialist System: The Political Economy of Communism*, Princeton University Press, 1992.

ghesi, dovevano restituire dignità al lavoro – rappresentava una minaccia per l'autorità politica del partito<sup>8</sup>.

È difficile aggiungere molto a un quadro già così ben delineato e apparentemente chiaro nelle sue dinamiche e conseguenze. Lungi dall'esaurire questi temi, nelle pagine seguenti si cercherà di mettere in luce in che modo la ricerca storica empirica – basata su fonti primarie archivistiche e orali – possa contribuire alla comprensione della grande contraddizione nelle quali si dibatterono i regimi comunisti europei fino al 1989 (il rapporto difficile tra lavoratori e “stato degli operai”), e in che modo lo studio dei rapporti di lavoro nelle fabbriche dell'Europa socialista possa essere oggi ancora attuale.

## LETTURE CLASSICHE E “REVISIONISTE”: LA RELAZIONE STATO SOCIALISTA/OPERAI COME OGGETTO DI RICERCA

**I**l tema dell'obbedienza e della subordinazione nella fabbrica socialista così come del fallimento della liberazione della classe operaia promessa da Marx e Engels è stato per oltre cinquant'anni un nodo cruciale del dibattito politico sui paesi del blocco dell'est e un tema caro a tutta la “sovietologia”, termine con il quale durante la guerra fredda si indicavano gli studi che avevano come oggetto l'Unione sovietica, l'economia pianificata e i cosiddetti paesi satelliti. Tuttavia, con la caduta del muro di Berlino e la fine dell'Unione sovietica, si è assistito allo spostarsi del dibattito politico verso altri temi, nonché a uno sfaldamento della sovietologia, che ha determinato una decisa polarizzazione attorno a quegli studi aventi come oggetto le trasformazioni economiche e politiche dei paesi in via di transizione e le ricerche di natura storico-culturale. Fabbrica e lavoro sono dunque passati dall'essere al centro del dibattito sul socialismo di matrice sovietica all'essere considerati argomenti desueti e fuori moda, nonostante l'apertura degli archivi economici nei paesi dell'ex Europa socialista sia proceduta a ritmo più veloce di quanto non sia avvenuto per l'apertura degli archivi politici, che ancora oggi incontra ostacoli di varia natura.

Recentemente, e dopo alcuni anni di vero e proprio oblio, i ricercatori sono ritornati a considerare la fabbrica, il lavoro all'interno di essa e la vita ai confini di essa, come un importante oggetto di indagine e un vero e proprio strumento per fare luce sull'esistenza di “forze sociali dal basso” nella società sovietica; si pensi per esempio al nuovo interesse mostrato per le “città socialiste”, per la “cultura materiale”, per le forme di consumo e commercio al dettaglio<sup>9</sup>. Da un lato, nell'ambito della storiografia “revisionista”,

<sup>8</sup> Cfr. Joseph Berliner, *Factory and Manager in the USSR*, Harvard University Press, 1957.

<sup>9</sup> Cfr. Stephen Kotkin, *The Magnetic Mountain. Stalinism as Civilization*, University of California Press, 1997 e Julie Hessler, *A social History of Soviet Trade*, Princeton University Press, 2004.



si è cercato di ricostruire tramite lo studio della fabbrica le dinamiche sociali interne e di dare voce agli attori ricostruendone la vita quotidiana, le identità e le culture; dall'altro – senza contraddire il valore euristico dello schema interpretativo totalitario e la volontà di controllo del Partito comunista al potere sulla società – alcuni studiosi hanno cercato di mettere in luce le varie forme di contrattazione comunque presenti all'interno della fabbrica, i limiti dell'azione del partito e il bisogno e la ricerca da parte di esso di una "legittimazione" attraverso il consenso della "classe operaia".

Questo passaggio ha permesso agli studiosi di riscoprire il tema della relazione stato socialista/operaia, uscendo sia dalla gabbia teorica del binomio alienazione/liberazione del lavoro e dal paragone con il capitalismo, sia dal paradigma totalitario puro e semplice che imponeva di concentrare la ricerca al vertice della piramide del comando socialista e alle sue auto-rappresentazioni.

La storiografia sul lavoro negli stati socialisti presenta anche un altro peccato originale al quale lentamente parte della più recente storiografia sta cercando di porre rimedio: dal punto di vista empirico il lavoro è stato trattato in modo fortemente asimmetrico. Vi è infatti una molteplicità di studi riguardanti la storia del lavoro nell'Unione sovietica staliniana, in Ungheria e nella Polonia degli anni ottanta mentre mancano ricerche relative ad altri periodi e altre realtà nazionali (la Romania, la Bulgaria ma anche, paradossalmente, la Cecoslovacchia e la Germania democratica).

A questo proposito, Mark Pittaway nell'introduzione a un numero monografico di «International labor and working class history» dedicato alla relazione tra operai e stati socialisti nell'Europa centrale e orientale intende mostrare:

Come la classe operaia dell'Est Europa non sia stata semplicemente oggetto dell'azione del potere dello stato dittatoriale, ma abbia avuto un ruolo nel processo di formazione statale nella regione. Questo ruolo fu caratterizzato da una relazione ambigua tra gli operai e coloro che detenevano il potere e che cercavano una legittimazione sostenendo che i loro stati rappresentavano gli interessi della "classe operaia". Eppure le politiche che poi questi stessi detentori del potere misero in atto entrarono spesso direttamente in conflitto proprio con le comunità operaie in Cecoslovacchia, Ungheria e Romania [...] Questo generò una relazione complessa caratterizzata da consenso, adattamento e conflitto che variò da luogo a luogo, da stato a stato e da periodo a periodo<sup>10</sup>.

L'invito di Pittaway è dunque quello di non concentrare gli studi sui momenti di protesta e conflitto ma di analizzare le tensioni che sfociarono in quei conflitti – spostando l'attenzione dall'esplosione del conflitto alla normalità del quotidiano e mettendo in luce la contraddizione tra l'idealizzazione della vita degli operai nella propaganda ufficiale e l'esperienza stessa degli

<sup>10</sup> Mark Pittaway, *Introduction: workers and socialist states in Postwar Central and Eastern Europe*, «International labor and working class history», n. 68, 2005, pp. 1-8 (traduzione mia).

operai – nonché lo scontro tra le culture operaie pre-esistenti e i tentativi del partito di ri-plasmare gli operai, i loro valori e le loro aspirazioni, secondo nozioni teoriche ed estranee a gran parte dell'esperienza di lavoro e del saper-fare dei lavoratori dei paesi "satelliti"<sup>11</sup>.

Se i saggi raccolti da Pittaway spesso varcano i confini della fabbrica per analizzare la vita operaia al di fuori di essa, due recenti volumi di Sandrine Kott e di Peter Heumos, rispettivamente sulla Repubblica democratica tedesca e sulla Cecoslovacchia, entrano con più decisione nel merito del rapporto di lavoro e della subordinazione nel sistema socialista di produzione, soffermandosi sia sulla complessa relazione della classe operaia con l'ideologia e con le pratiche di dominio del partito, sia sull'ambivalenza del partito stesso rispetto a quella classe che non riusciva del tutto a plasmare ma dalla quale dipendeva sia politicamente che economicamente<sup>12</sup>. Nel saggio della Kott, l'analisi della relazione di lavoro nello "stato degli operai" diventa uno strumento per indagare, citando Foucault, come «il potere attraversa i soggetti, e come si appoggia su di essi e, soprattutto, come i soggetti stessi si appoggiano al potere»<sup>13</sup>, e dunque come si articola l'*Eigensinn* – senso di sé – degli operai di fronte all'ideologia socialista e alle pratiche di dominio del partito<sup>14</sup>.

Questo "rovesciare" il problema partendo non tanto dall'efficacia del potere quanto dal fallimento dello stesso, dalla parzialità della "presa" dell'ideologia socialista e dall'incapacità del regime a mettere in pratica le sue ambizioni totalitarie, ha portato i due storici a studiare non solo la resistenza delle strutture sociali e collettive, ma soprattutto quelle risorse mobilitate dal partito non riconducibili al mero terrore o alla violenza, soffermandosi quindi sulle relazioni "informali" di tipo clientelare e quotidiano che, scrive la Kott, contraddicono l'immagine di una burocrazia ordinata e razionale che fa parte dell'auto-rappresentazione del regime stesso.

Ricostruire le voci degli operai negli stati socialisti, soprattutto quelle non ufficiali, non è un lavoro facile. Gli studi della Kott, quello di Heumos, i saggi proposti da Pittaway o gli studi etnografici di Burawoy sono spesso lavori di cesello, quasi microstorici e molto legati al contesto specifico. Essi sono fondati su un attento lavoro filologico sulle fonti, che presentano il "segno" del partito e difficilmente tradiscono la soggettività di chi scrive, e necessitano quindi di una lettura altamente critica. Questi saggi incrociano

<sup>11</sup> Ivi, p. 5.

<sup>12</sup> Cfr. Sandrine Kott, *Le communisme au quotidien. Les entreprises d'Etat dans la société est-allemande*, Belin, 2001 e Peter Heumos, "Vyhrňme si rukávy než se kola zastaví". *Dělníci a státní socialismus ve Československu, 1945-1968*, Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 2006.

<sup>13</sup> S. Kott, *Le communisme au quotidien*, cit., p. 16 (che cita Michel Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard, 1975).

<sup>14</sup> Ivi, p. 17 e Alf Lüdke, *Des ouvriers dans l'Allemagne du XXème siècle. Le quotidien des dictatures*, L'Harmattan, 2000.



fonti molteplici ed eterogenee (carte delle organizzazioni sindacali a livello centrale e periferico, denunce sui conflitti in fabbrica e materiali di polizia, testimonianze e memorie di operai e ingegneri, relazioni tecniche e giornali di brigata); si avvalgono di metodi diversi, soprattutto, la *discourse analysis*; non disdegnano tecniche mutuata dalla sociologia organizzativa, dall'etnografia e dallo studio sociale della tecnologia, per esempio per ricostruire la prospettiva dei consumatori socialisti<sup>15</sup>.

Questi saggi si inseriscono in modo a volte dirompente, più spesso complementare, nel dibattito alimentato dalla letteratura esistente sulle relazioni di lavoro nel socialismo: in particolare, vanno a integrare gli studi relativi alle "misure draconiane" e alla criminalizzazione dei conflitti di lavoro in epoca staliniana e quelli relativi alla sovietizzazione dei paesi satelliti negli anni quaranta e cinquanta; è quasi possibile, infine, tracciare un filo che collega le ricerche sullo stacanovismo e l'emulazione socialista con le più recenti riflessioni sul fallimento dei tentativi di controllo del partito sulle officine e sul loro divenire (rimanere) terra di contrattazione, compromesso e disillusione.

#### L'UNIONE SOVIETICA NEGLI ANNI TRENTA: DALLA CRIMINALIZZAZIONE DEI CONFLITTI DI LAVORO ALLA "AUTORITÀ MATERIALE" DELLE PRATICHE ORGANIZZATIVE

**L**a natura "faticosa" della relazione tra Partito comunista e forze di lavoro è stata al centro dell'attenzione dei molti storici che hanno studiato le contraddittorie politiche del lavoro sovietiche negli anni trenta del Novecento, espresse nella metafora del bastone e della carota.

La relazione dei bolscevichi con il taylorismo o *scientific management* è stata particolarmente stretta: fu lo stesso Lenin a "legittimare", in diversi scritti, il taylorismo<sup>16</sup>. Negli anni precedenti la rivoluzione, Lenin era rimasto colpito dall'efficienza dei metodi tayloristi che a suo parere potevano garantire l'aumento della produttività del lavoro necessaria per raggiungere la superiore organizzazione sociale propria del socialismo<sup>17</sup>. Egli considerava la creazione di un «regime sociale superiore al capitalismo»<sup>18</sup> come un compito ancora più lungo e difficile rispetto alla presa del potere. Si trattava sia di garantire

<sup>15</sup> Cfr. Anne-Marie Arborio, Yves Cohen, Pierre Fournier, Nicolas Hatzfeld, Cédric Lomba e Séverin Muller (a cura di), *Observer le travail. Histoire, ethnographie, approches combinées*, La Découverte, 2008, specialmente gli articoli di M. Burawoy, *L'Odyssée d'un ethnographe marxiste, 1975-1995*, pp. 153-168 e A. Lüdke, «*En route pour les ténèbres*». *Expérience de l'altérité et reconstruction historique*, pp. 185-200.

<sup>16</sup> Cfr. Vladimir I. Lenin, *Opere Scelte*, Edizioni Progress, 1971; in particolare *Stato e rivoluzione. La dottrina marxista dello Stato e i compiti del proletariato nella rivoluzione*, pp. 268-359 e *I compiti immediati del potere sovietico*, pp. 412-443.

<sup>17</sup> Ivi, p. 427.

<sup>18</sup> Ivi, *Che cos'è il potere sovietico*, p. 504

all'industria sovietica la tecnica più moderna e le basi materiali del progresso, sia di promuovere lo sviluppo educativo e culturale delle masse<sup>19</sup>.

Per quanto il popolo, in particolare gli «strati inferiori», procedesse con «slancio» e «spirito d'iniziativa», tuttavia, Lenin era consapevole che

mentre si opera per aumentare la produttività del lavoro bisogna al tempo stesso tener conto delle particolarità del periodo di transizione dal capitalismo al socialismo, le quali da un lato esigono che siano gettate le basi dell'organizzazione socialista dell'emulazione, e dall'altro richiedono l'uso della costrizione, sì che la parola d'ordine della dittatura del proletariato non sia oscurata in pratica dalla inconsistenza del potere proletario<sup>20</sup>.

Nella pratica, l'organizzazione scientifica del lavoro, meglio nota con l'acronimo Not (*nauchnaia organizatsiia truda*), divenne uno strumento al servizio del "Comunismo di guerra" (1918-1921), periodo in cui, citando lo storico Moshe Lewin, si consumò la «rovina della classe operaia sovietica»<sup>21</sup>. A metà degli anni venti, l'Unione sovietica era diventata uno dei paesi in cui lo *scientific management* era maggiormente discusso. Il taylorismo conservava la duplice valenza già presente nel pensiero di Lenin: da un lato, strumento scientifico per aumentare la produttività del lavoro e migliorare le condizioni di vita dei lavoratori, dall'altro, mezzo per disciplinare le masse in attesa che esse stesse si autodisciplinassero. I centri di studio sulla Not si moltiplicavano e con essi le occasioni di dibattito, al punto che "specialisti borghesi", russi e non, furono richiamati nelle fabbriche per portare avanti la razionalizzazione<sup>22</sup>.

Yves Cohen ha scritto delle pagine molto interessanti relative al senso e all'utilizzo da parte del potere socialista delle pratiche manageriali americane<sup>23</sup>. Rispetto agli approcci più tradizionali, l'autore francese ha cercato di comprendere come queste pratiche, in particolare il *dispatching* (un sistema di ripartizione e distribuzione delle informazioni), si inserissero nella logica del potere e servissero in realtà allo scopo non tanto e non solo di aumentare la produttività del lavoro quanto, piuttosto, a quello di trasformare la classe operaia in una massa subordinata; in questo senso, le pratiche organizzative nella loro "materialità" rappresentavano uno strumento molto efficace per

<sup>19</sup> Ivi, *I compiti immediati*, cit., p. 427.

<sup>20</sup> Ivi, p. 429.

<sup>21</sup> Moshe Lewin, *Storia sociale dello stalinismo*, Einaudi, 1985, p. 279.

<sup>22</sup> Cfr. Mark R. Beissinger, *Scientific Management, Socialist Discipline, and Soviet Power*, Harvard University Press, 1988, pp. 59-90 e Loren R. Graham, *The Ghost of the Executed Engineer. Technology and the fall of the Soviet Union*, Harvard University Press, 1993.

<sup>23</sup> Cfr. Yves Cohen, *L'autorità della materia: alcuni aspetti dell'amministrazione dell'industria in URSS negli anni trenta*, «Imprese e Storia», n. 31, 2005, pp. 7-40 e Id., *Les conceptions de l'autorité s'entrelacent. Le cas de l'Union Soviétique dans les années Trente*, «Ethnographie.org», n. 10, 2006.





*Produzione del modello 1000 MB (1964-1969) (Corporate Historical Archives Škoda Auto)*

comunicare in maniera univoca – tramite uno strumento materiale e automatico dotato di evidenza cartacea – l'autorità del partito agli operai<sup>24</sup>. Fu però il lancio del primo piano quinquennale (1929-1933), che inaugurava la politica dell'"industrializzazione forzata" e del "socialismo in un solo paese", a dare il via alla serie di "guerre sociali" che sconvolsero la Russia negli anni trenta, secondo l'interpretazione ormai consolidata di Moshe Lewin<sup>25</sup>. La prima di queste "guerre" (1928-1931) si rivolse proprio contro il movimento razionalizzatore e gli "specialisti borghesi", e portò all'eliminazione e alla neutralizzazione di gran parte dei vecchi dirigenti, maggiormente scettici sulle modalità dell'industrializzazione forzata. Nel 1929, si chiuse inoltre il dibattito sorto ai tempi del comunismo di guerra tra l'ipotesi di una direzione collegiale delle imprese, connessa con il controllo operaio, e il principio secondo il quale all'interno di ogni impresa il potere dovesse essere affidato a un unico dirigente. Si optò per un modello di direzione autoritaria in cui il direttore diventava un capo autocratico. Dal 1935 venne poi abolita la contrattazione collettiva e fu limitato il potere dei sindacati, che si trovarono

<sup>24</sup> Cfr. Y. Cohen, *L'autorità della materia*, cit.

<sup>25</sup> Cfr. M. Lewin, *Storia sociale dello stalinismo*, cit., p. 272.

no, in cambio, a gestire il sistema di previdenza sociale, l'organizzazione dell'emulazione socialista e la propaganda della disciplina sul lavoro. Nelle fabbriche e contro gli operai si svolse la "seconda guerra sociale": il cottimo, che era stato abolito con la rivoluzione e poi reintrodotta da Trotsky, divenne il metodo di retribuzione più diffuso; nel 1932, in un continuo crescendo fino al 1941, furono emanate "misure draconiane" che miravano a risolvere i conflitti di lavoro tramite la loro criminalizzazione, istituendo sanzioni penali o economiche gravissime per limitare e punire l'assenteismo, l'alto tasso di turn-over e le violazioni del regolamento interno, la "pigrizia" e la rottura dei macchinari<sup>26</sup>. In questi anni il lavoro forzato e l'internamento nei gulag raggiunse il suo apice<sup>27</sup>. Queste misure non si rivelarono però efficaci nel ricondurre all'ordine le officine:

Nel complesso, però, il Governo Sovietico si dimostrò privo della capacità di controllare l'industria per i fallimenti nel processo produttivo. Non solo la repressione penale si dimostrò incapace di restaurare l'efficienza, la continuità e la fiducia nella produzione ma addirittura un simile fallimento contribuì a compromettere l'autorità della legge (certamente a un livello minore di quanto fece il suo ruolo nella collettivizzazione forzata) [...] Anche il dispatching non ebbe maggior successo della giustizia penale nel riportare la fluidità e una continuità affidabili. La materialità come le istituzioni si dimostrarono incapaci di salvare l'effettiva continuità del flusso produttivo<sup>28</sup>.

Accanto alle politiche "del bastone", il partito negli anni trenta usò anche nei confronti degli operai le politiche "della carota", ovvero tutta una serie di incentivi materiali (salari più alti e alcuni benefit sociali) e immateriali (persuasione ideologica e competizione) allo scopo di creare una classe operaia fedele e leale<sup>29</sup>. Lewis Siegelbaum definisce a tale proposito lo stacano-

vismo<sup>30</sup> come un amalgama di pratiche che hanno plasmato differenti gruppi e istituzioni ma delle quali i medesimi gruppi e istituzioni si sono anche appropriati. Si trattava di un tentativo da parte delle autorità politiche centrali di ottenere maggiore produttività del lavoro dagli operai, ma questo tentativo era solo una parte della complessa realtà dello stacano-

<sup>26</sup> Ivi, pp. 272-294.

<sup>27</sup> Cfr. Paul R. Gregory e Valery Lazarev (a cura di), *The Economics of Forced Labor. The Soviet Gulag*, Hoover Institution Press, 2003, in particolare il saggio di Andrei Sokolov, *Forced Labor in Soviet Industry: the End of the Thirties to the Mid Fifties: an overview*, pp. 43-66.

<sup>28</sup> Y. Cohen, *L'autorità della materia*, cit., pp. 23 e 25.

<sup>29</sup> Cfr. A. Sokolov, *Forced labor in Soviet Industry*, cit., p. 45.

<sup>30</sup> Lo stacano-



vavano dall'alto. Anche solamente da questo punto di vista lo stacanovismo era profondamente diverso dal taylorismo, che invece cercava di aumentare i poteri del management<sup>31</sup>.

In realtà, sintetizzando un dibattito ricco di sfumature, si può quasi affermare che la figura dell'operaio stacanovista e del capo-officina incarnano, per così dire, il fallimento della taylorizzazione nelle officine sovietiche. Il fenomeno dello stacanovismo, pur denotando una sua coerenza politica, dà la misura della profonda contraddittorietà, dal punto di vista produttivo, delle misure di gestione della forza lavoro messe in atto dal Partito comunista sovietico negli anni trenta. Lo stacanovismo fu l'effetto del reciproco plasmarsi della volontà del partito insieme alla reazione – di resistenza o di entusiasmo – della popolazione. Citando di nuovo l'autore americano:

Lo stacanovismo non era esattamente quello che avrebbe dovuto essere. Visto che le iniziative arrivavano dall'alto in basso, venivano trasformate in modo tale che lo stacanovismo finì con l'essere qualcosa di meno e al contempo qualcosa di più di quello che si prevedeva originariamente avrebbe dovuto essere o di quello che era stato sanzionato ufficialmente. Non che la prescrizione del "regime" si fermasse ai cancelli della fabbrica, ma piuttosto quello che accadeva all'interno della fabbrica aveva un profondo impatto sulla formulazione e sulla modificazione della prescrizione stessa [...] Il rendere l'innalzamento della produttività del lavoro una priorità assoluta evocava non solo entusiasmo e resistenza [...] Manipolazione e adattamento erano altrettanto presenti. Queste politiche piegarono lo stacanovismo e si può dire che abbiano costituito la politica della produttività<sup>32</sup>.

#### LA CECOSLOVACCHIA NEGLI ANNI CINQUANTA: SOVIETIZZAZIONE E «MISURE DRACONIANE»

**U**n quadro simile si ritrova vent'anni più tardi nelle officine cecoslovacche quando, dopo la presa del potere da parte del capo del partito comunista locale Klement Gottwald nel febbraio 1948 e l'arrivo dei consiglieri sovietici nel 1951, furono introdotte le stesse misure di razionalizzazione del lavoro e gestione della manodopera applicate nelle fabbriche sovietiche a partire dal primo piano quinquennale. Proprio il sovrapporsi e il confondersi della razionalizzazione produttiva e delle misure finalizzate alla sovietizzazione dell'apparato economico cecoslovacco mostrano con forza come alle pratiche di management e alla tecnologia fosse demandata una funzione di controllo politico. Questo controllo era considerato dal partito ancora più urgente e necessario di quanto non fosse il raggiungimento degli obiettivi di natura più strettamente produttiva. Le vicende delle officine Aznp (Automobilové Zavody, narodni podnik, dal 1991 riunite sotto il marchio Škoda Auto del gruppo Volkswagen) di Mladá Boleslav mostrano

<sup>31</sup> Lewis Siegelbaum, *Stakhanovism and the Politics of Productivity in the USSR, 1935-1941*, Cambridge University Press, 1988, p. 7 (traduzione mia).

<sup>32</sup> *Ibidem*.

chiaramente come l'aumento di produttività e la riduzione dei costi previsti dal primo piano quinquennale cecoslovacco dipendevano da misure di razionalizzazione organizzativa fondate sulla mera intensificazione della prestazione lavorativa, senza cioè che ad essa corrispondesse alcun investimento tecnologico<sup>33</sup>. Non è un caso che già alla fine del 1952 anche in Cecoslovacchia i dati concernenti fenomeni come l'assenteismo, l'alto tasso di turn-over, i conflitti tra manodopera e management, la qualità scadente dei prodotti e l'accentuato numero di sprechi e di perdite nella produzione iniziassero a preoccupare la direzione della Aznp, che li attribuiva al declino della "morale del lavoro". Era dunque necessario ristabilire al più presto questa morale.

La reazione delle autorità, secondo il modello sovietico, seguì prevalentemente due strade: persuasione e incentivazione ideologica, da un lato, irrigidimento delle norme disciplinari, dall'altro (in particolare: definizione rigida delle norme di produzione, introduzione di misure di razionalizzazione amministrativa, provvedimenti disciplinari contro assenteismo e turn-over, ecc.). Accanto alle motivazioni economiche, legate all'espletamento dei piani produttivi e alla riduzione dei costi delle unità produttive, è difficile non scorgere in provvedimenti così simili a quelli che avevano caratterizzato la "seconda guerra sociale" in Unione sovietica, finalità politiche volte a disciplinare una forza lavoro il cui sostegno al Partito comunista stava affievolendosi o, comunque, poteva diventare problematico. D'altra parte la partecipazione alla "competizione socialista" da parte della Aznp fu ben lungi dal soddisfare le aspettative del management aziendale e del partito stesso, e divenne presto un problema.

Come ho mostrato con maggiore dovizia di particolari altrove<sup>34</sup>, la maggior parte dei macchinari della Aznp risaliva nella migliore delle ipotesi alla fine degli anni venti o all'inizio degli anni trenta, la situazione essendo stata aggravata dal trasferimento delle macchine migliori nelle fabbriche di rilevanza strategica per il partito; dal punto di vista organizzativo, alcune misure tayloriste erano state introdotte durante la guerra ma con la ricostruzione, la nazionalizzazione e gli sconvolgimenti politici e demografici del triennio 1945-48, gli equilibri tra management aziendale e lavoratori erano decisamente cambiati. Gli obiettivi del piano apparivano poco realistici e i continui cambiamenti nei programmi di produzione, nonché nell'organizzazione dei ministeri, rendevano il loro espletamento estremamente gravoso, come più volte denunciato da diverse componenti della fabbrica.

In un simile contesto, la razionalizzazione secondo il modello sovietico e l'imposizione di obiettivi produttivi raggiungibili solo tramite un impiego intensivo di forza lavoro determinarono il consolidamento di prassi di lavo-

<sup>33</sup> Cfr. Valentina Fava, *Storia di una fabbrica socialista. Saperi, lavoro, tecnologia e potere alla Škoda-Auto (1918-1968)*, Guerini e associati, 2010.

<sup>34</sup> *Ibidem*.



ro pre-tayloriste e di una sostanziale autogestione, informale, delle officine; al tempo stesso il «modello di management sovietico» aveva introdotto in modo arbitrario elementi di gerarchizzazione, burocratizzazione e razionalizzazione che, per il loro aspetto coercitivo, finirono con lo squalificarsi e con il trasformarsi in espressione di un potere sempre più “amministrativo”, lontano dagli interessi e dalle necessità della produzione, e incomprensibile a livello di “officina”<sup>35</sup>.

Da questo punto di vista, il caso della Aznp negli anni cinquanta conferma la compresenza nella fabbrica socialista di entrambi i modelli utilizzati dalla storiografia economica e dalla sociologia organizzativa per descrivere le modalità di lavoro nell’impresa socialista: il sistema di fabbrica si presentava come un mondo in cui il cottimo e le norme diventavano strumento di sfruttamento e alienazione; dal canto suo, il centro burocratico, ignorante e impotente, era costretto a lasciare ampi spazi di autonomia a capi officina e direttori di stabilimento, e a consentire forme di organizzazione del lavoro basate sulle logiche del *making out game*, tipico del sistema sovietico<sup>36</sup>.

Nel caso della Aznp, a partire dal 1949, è stato possibile tracciare il graduale emergere del malcontento e della delusione tra i tecnici di produzione e i responsabili del settore. Al tempo stesso, si è evidenziata la capacità di presa degli ideali produttivistici del partito sugli stessi tecnici e il loro impegno, talvolta pagato caro, nello svolgere il proprio lavoro nel migliore modo possibile cercando di mantenere standard qualitativi della produzione e del prodotto automobilistico compatibili con la tradizione cecoslovacca di eccellenza.

Peter Heumos, in un lavoro di ampio respiro sui sindacati e sugli operai cecoslovacchi, è invece andato oltre il caso specifico traendo importanti conclusioni sull’atteggiamento del mondo operaio cecoslovacco nei confronti delle politiche del lavoro del partito negli anni cinquanta e sessanta<sup>37</sup>. Egli ha dimostrato come l’atteggiamento degli operai nei confronti del regime nei primi anni cinquanta non sia stato affatto di passività e sottomissione. Al contrario, nelle officine cecoslovacche in questi anni si viveva in un clima di continuo malcontento sociale: il boicottaggio del lavoro a turni, gli altissimi livelli di turn-over, il rifiuto ad adottare le nuove norme e infine i movimenti di protesta e gli scioperi che iniziarono nel 1948 e culminarono nella primavera del 1953 (più di 100 interruzioni) sono da lui interpretati come evidenti segni di tensione e insofferenza<sup>38</sup>. Pur accennando alla dura

<sup>35</sup> Cfr. Y. Cohen, *Administration, politique, et techniques: réflexions sur la matérialité des pratiques administratives dans la Russie stalinienne (1922-1940)*, «Cahiers du monde russe», n. 44, 2003, pp. 269-307.

<sup>36</sup> Cfr. M. Haraszti, *A cottimo. Operaio in un paese socialista*, cit. e Michael Burawoy e Janós Lukacs, *The Radiant Past. Ideology and Reality in Hungary’s Road to Capitalism*, The University of Chicago Press, 1992. *Making out game* è inteso da Burawoy come il modo in cui gli operai collaboravano tra di loro per rendere la mansione o il compito ad essi assegnati più semplice, ottenendo spesso dei vantaggi salariali, e ciò nonostante avessero lavorato meno o per meno tempo.

<sup>37</sup> Cfr. P. Heumos, “*Vyhrňme si rukávy než se kola zastaví*”, cit., p. 22.

<sup>38</sup> Ivi, p. 27.



*Produzione del modello Felicia, stabilimento di Kvasiny (1959-1964) (Corporate Historical Archives Škoda Auto)*

repressione che colpì gli operai (il 25-30% delle vittime della persecuzione politica), Heumos si interroga sulle ragioni della marcia indietro del partito nei confronti degli operai già a partire dal 1953, e rivaluta il ruolo dei sindacati cecoslovacchi nel mantenere, seppur parzialmente, le loro prerogative nella difesa delle rivendicazioni operaie, della cultura operaia e delle tradizioni sindacali cecoslovacche.

Tutta una serie di elementi mostrano come la resistenza in Cecoslovacchia fosse ben più forte di quanto ci si sarebbe potuti aspettare nel paese che doveva fungere da “vetrina del socialismo”. Gli esempi portati da Heumos sono molti: dal rifiuto di sottostare al ruolo guida del partito da parte dei consigli di fabbrica, alla mancata o parziale applicazione da parte delle commissioni disciplinari delle sanzioni per la partecipazione agli scioperi o per le affermazioni anti-sovietiche. Questa marcia indietro fu causata non solo dalla presa di coscienza che i costi politici della repressione sarebbero stati troppo alti e che il raggiungimento degli obiettivi economici non si sarebbe ottenuto solamente con la “collaborazione forzata”, ma soprattutto dal fallimento del partito nell’assicurarsi quadri ideologicamente fedeli e attivi all’interno delle fabbriche, in particolare nei sindacati, e alla difficoltà di contrastare la forza con la quale la componente operaia ribadiva che la fabbrica «appartiene a tutti noi». Nel complesso però Heumos sottolinea la scarsa rilevanza delle rivendicazioni politiche nello scatenare le proteste e gli scioperi. Queste manifestazioni erano più spesso da mettersi in relazione con rivendicazioni di natura materiale, nazionale o anche edonistico-anarchica<sup>39</sup>.

<sup>39</sup> Ivi, p. 23 e p. 89.



## DAL TERRORE AL CONTRATTO SOCIALE. LE NUOVE FRONTIERE DELLA LETTERATURA SULLA FABBRICA SOCIALISTA

**R**itornando all'Unione sovietica, nel 1956 la legislazione del lavoro adottata negli anni trenta fu completamente abolita da Krusciov. Una parte della letteratura, in chiara rottura con la tradizione totalitaria, fa riferimento al periodo brezhneviano (1964-82) come a quello nel quale si stipulò una sorta di "contratto sociale" tra operai e partito – contratto che avrebbe dovuto garantire agli operai sicurezza sociale, pieno impiego e salari alti, disponibilità di maggiori beni di consumo – e al partito la quiescenza politica<sup>40</sup>. Lungi dall'essere un dato acquisito, la legittimità politica del Partito comunista, secondo questa interpretazione, sarebbe stata una conquista da ottenere tramite una continua negoziazione con la classe operaia al fine di ottenerne il consenso. Con sfumature diverse, la teoria di un contratto tra stato socialista e operai e della crisi di legittimità degli stati socialisti è stata avanzata anche da altri studiosi.

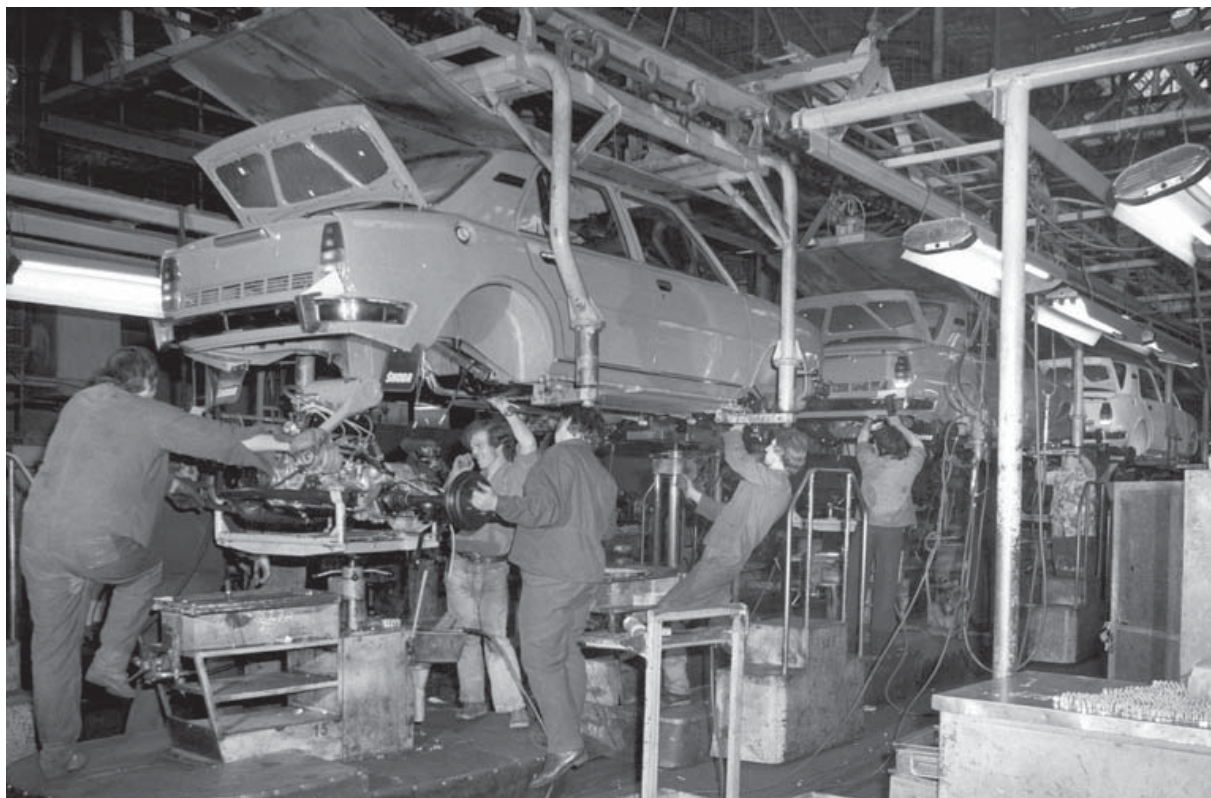
Sandrine Kott, relativamente alla Germania democratica, considera la "socializzazione di stato" (*Vergesellschaftlichung des Staates*) come una determinante essenziale dell'equilibrio del sistema nel periodo di Honecker. In questo caso, la studiosa francese fa riferimento non tanto al controllo esercitato dai cittadini sullo stato quanto piuttosto al fatto che il funzionamento quotidiano dello stato facesse affidamento su tutta una serie di compromessi e accomodamenti locali e personali di tipo informale, tollerati proprio perché garanzia di stabilità. La politica sociale delle imprese divenne nel caso tedesco uno strumento politico essenziale: gli operai ottenevano tramite la fabbrica non solo asili, mense, assistenza medica ma anche alloggi e spazi per attività ricreative; tutto ciò – ponendosi sulla scia del tradizionale modello paternalista – contribuiva a rendere più fedele una manodopera troppo mobile e a creare una forte identità collettiva e valoriale ottenuta anche tramite il forte legame con le istituzioni locali<sup>41</sup>. Oltremodo interessante appare la conclusione della Kott, che suggerisce come questi molteplici scambi informali a livello locale siano sfociati negli anni ottanta in fenomeni di privatizzazione collettiva e individuale della proprietà di stato: paradossalmente, quelli che erano stati strumenti essenziali per la stabilità del regime, progressivamente contribuirono a minarne la legittimità.

Il tema della ricerca di legittimazione attraversa la maggior parte degli studi sui consumi e sulla cultura materiale nei paesi socialisti<sup>42</sup>. È ancora una volta un volume di Lewis Siegelbaum a tirare le fila della complessa relazione

<sup>40</sup> Cfr. Linda J. Cook, *The Soviet Social Contract and Why it Failed: Welfare Policy and Workers Politics from Brezhnev to Yeltsin*, Harvard University Press, 1993.

<sup>41</sup> Cfr. S. Kott, *Le communisme au quotidien*, cit., p. 117.

<sup>42</sup> Cfr. Susan E. Reid e David Crowley, *Style and Socialism. Modernity and Material Culture in Post-War Eastern Europe*, Berg, 2000.



Produzione della Škoda 120 (1976-1982) (Corporate Historical Archives Škoda Auto)

tra operai, fabbrica e stato socialista nel corso del Novecento. Siegelbaum ripercorrere la storia del più “frivolo” dei beni di consumo, l’automobile, passando in rassegna la storia delle tre “Soviet Detroit” – Amo-Zil-Zis e il Distretto proletario di Mosca (1916), Gaz e la città socialista di Nizhni Novgorod (1928), Vaz e la prima città-fabbrica sovietica dell’automobile situata nella città di Togliatti (1966). Egli utilizza ciascuna di queste esperienze industriali come epitome di uno dei grandi «progetti secolari sovietici» tramite i quali il partito mobilitò risorse, entusiasmo ed energie dei lavoratori. Tutti però destinati a scontrarsi contro l’atavica arretratezza del paese, le lotte tra i suoi leader, le inadeguatezze dell’economia pianificata e la metodica frustrazione dei bisogni della popolazione<sup>43</sup>.

**È** oggi forse scontato sostenere che la relazione tra operai e stati socialisti non sia stata affatto una realtà statica e controllata dall’alto ma piuttosto l’esito della continua contrattazione basata su diverse forme negoziali e sulla ricerca di una sorta di convergenza di interessi tra partito e lavoratori, convergenza che si trovò solo in rari momenti della storia del socialismo reale. Si trattò di una relazione profondamente ambivalente e complessa, fatta di alternanza di politiche del bastone e della carota da parte

<sup>43</sup> Cfr. Lewis Siegelbaum, *Cars for Comrades. The Life and the Soviet Automobile*, Cornell University Press, 2008.



dei partiti comunisti locali, di passività, resistenza, e adattamento da parte dei lavoratori. Certo è che la ricostruzione storica di questa relazione è ancora agli inizi e risente troppo del peso di una storiografia politicizzata, retaggio della guerra fredda, e di un uso delle fonti ancora troppo dipendente dalle carte politiche, dalla propaganda del partito, e dalle parole pubbliche (o quasi) degli intellettuali. Pur rappresentando delle piccole tessere di un più grande mosaico, i saggi presentati in questa rassegna contribuiscono tuttavia a suggerire un metodo e un approccio utile per analizzare una realtà tragica, complessa e sfaccettata. Questa realtà, per quanto specifica di un'esperienza storica oramai conclusa, può ancora dire molto sulla vischiosità delle relazioni di potere nel mondo del lavoro, ben al di là del "rapporto socialista di produzione".

## DIETRO LE QUINTE

Mi occupo di storia dell'industria nel suo significato più ampio. Mi illudo ancora di poter capire in che modo management, lavoratori e macchine possano andare d'accordo; i confini della storia economica mi stanno stretti e scivolo facilmente verso la storia politica; mi interessa di impresa, tecnologia industriale e organizzazione del lavoro ma al centro dei miei studi vi sono pure i meccanismi di apprendimento e trasmissione del sapere e le relazioni di potere e di autorità. D'altra parte, scindere queste due dimensioni è impossibile dal momento in cui studio la storia degli stati socialisti, della guerra fredda e della transizione al capitalismo dei paesi del blocco dell'est.

Il filo conduttore dei miei studi è la storia dell'industria automobilistica e della motorizzazione dei paesi socialisti. La mia tesi di dottorato – oggi pubblicata: *Storia di una fabbrica socialista. Saperi, lavoro, tecnologia e potere alla Škoda Auto (1918-1968)*, Guerini e associati, 2010 – intendeva ricostruire la storia della Cecoslovacchia dal 1918 al 1968 concentrandosi sulle vicende dello stabilimento di Mladá Boleslav e dei tecnici impegnati nel settore automobilistico cecoslovacco. Dal 1996 frequento Praga e l'ex Cecoslovacchia, e soprattutto gli archivi della Škoda Auto, dell'Accademia del lavoro Masaryk e l'Archivio di stato. I lavori di Duccio Bigazzi, storico dell'industria e del lavoro, hanno costituito uno stimolo incessante nelle mie ricerche, così come gli insegnamenti di Karen Johnson Freeze e degli studiosi di storia della tecnologia che hanno costituito il network internazionale *Tensions of Europe*. Negli ultimi anni, ho studiato gli investimenti della Fiat in Unione sovietica negli anni sessanta e settanta, i cui risultati saranno presto pubblicati in un libro. Spero, in futuro, di potermi dedicare a quella che considero la "ricerca di una vita", ovvero lo studio comparato delle attività delle imprese multinazionali dell'auto negli stati socialisti dagli anni sessanta ad oggi.