

La democrazia degli affari. Grande impresa e discorso pubblico negli Stati Uniti d'inizio Novecento

Ferdinando Fasce

“Con la ripresa economica è venuto anche un secondo tipo di cultura del denaro – finanziamenti elettorali impazziti e il riemergere della Regola d'Oro – chi ha l'oro governa”.¹ Così l'ex enfant prodige della destra, Kevin Phillips ha aggiunto di recente la sua voce al coro di quanti vanno riflettendo sulle implicazioni degli scandali legati ai finanziamenti delle ultime campagne elettorali.² La loro riflessione tende a saldarsi a quella di coloro che da qualche tempo denunciano il degrado di una sfera pubblica contrassegnata da una crescente criticità di attività comunicative a elevato grado di specializzazione e istituzionalizzazione, dal ruolo centrale degli interessi e dei potentati economici, da forme selettive di accesso all'arena di discorso rispetto alle quali le risorse di “competenza” in senso lato del singolo cittadino suscitano non poche perplessità negli studiosi più avvertiti. Secondo questi ultimi infatti le opportunità che le nuove tecnologie comunicative di informatica distribuita e interattiva paiono dischiudere, a parere di alcuni esperti del settore informatico stesso, in termini di allargamento dell'orbita partecipativa, attendono ancora adeguate verifiche empiriche.³

Pur con diverse intonazioni, molti di questi osservatori richiamano la nostra attenzione sugli anni a cavallo del secolo. È allora infatti che prende corpo il moderno apparato d'affari saldamente incentrato sull'impresa industriale integrata. È allora che la pubblicità commerciale conosce la sua prima grande stagione di espansione e arriva a lambire, di lì a poco, anche la sfera delle campagne elettorali. Del resto, le elezioni del 1896 – elezioni che segnano un “riallineamento”, cioè un passaggio cruciale di regime politico, che sanziona, con la vittoria a valanga dei repubblicani di William McKinley, l'egemonia del grande capitale – vedono per la prima volta una massiccia discesa in campo dei potentati economici abilmente coordinati, dietro la candidatura di McKinley, dall'imprenditore e politico Mark Hanna.⁴

Quella di Hanna, tuttavia, è in fondo la prosecuzione, con mezzi finanziari straordinari e tecniche di persuasione più sofisticate, di una storia di pressioni e *lobbying* dietro le quinte che a livello statale e locale, ha fortemente caratterizzato il rapporto tra affari e politica nell'ultimo quarto del secolo. Contemporaneamente, invece, prende corpo una vicenda destinata a incidere più in profondità nella forma che la “cultura pubblica”, cioè il “forum nel quale il potere nelle sue varie forme, incluse la sfera estetica e di significato, è elaborato e reso autoritativo”,⁵ assumerà nel nostro secolo. Sono i primi sforzi sistematici sviluppati

* Ferdinando Fasce lavora nelle Università di Genova e Bologna. È autore di *Una famiglia a stelle e strisce. Grande guerra e cultura d'impresa in America*, Bologna, Il Mulino, 1993 e fa parte della redazione di *Ácoma*.

1. Kevin Phillips, *When Money and the Market Matter Most*, “Washington Post National Weekly Edition”, 20 ottobre 1997.

2. Thomas Ferguson, *Golden Rule. The Investment Theory of Party Competition and the Logic of Money-Driven Political System*, Chicago, University of Chicago Press, 1995.

3. Tra gli zelatori delle nuove tecnologie spicca Nicholas Negroponte, *Essere digitali*, Milano, Sperling & Kupfer, 1995. La visione critica è espressa da Robert A. Dahl, *Il cittadino*, “Parolechiave”, I, 2 (1995), pp. 13-29 e Giovanni Sartori, *Homo videns. Televisione e post-pensiero*, Roma-Bari, Laterza, 1997.

4. Calvin Jilson, *Patterns and Periodicity in American National Politics*, in *The Dynamics of American Politics*, a cura di Lewis Dodd e Calvin Jilson, New York, Columbia University Press, 1994, in particolare pp. 45 sgg.

5. Thomas Bender, *Wholes and Parts. The Need for Synthesis in American History*, “Journal of American History”, LXXIII, 1 (1986), 126.

6. Stuart Ewen, *PR! A Social History of Spin*, New York, Basic Books, 1996; David Thelen, *Becoming Citizens in the Age of Television*, Chicago, University of Chicago Press, 1996, cap. VIII.

7. Hagley Museum and Library, Wilmington, Del. (d'ora in poi

HML), Pennsylvania Railroad Records (d'ora in poi PRR), Accession 1810, box 419, folder 13/556, Francis Nelson Barksdale, "Advertising - Ancient and Modern".

8. Jackson Lears, *Fables of Abundance. A Cultural History of Advertising in America*, New York, Basic Books, 1994, pp. 203-204.

9. Richard McCormick, *La scoperta della corruzione. Alcune considerazioni sulle origini del progressismo, in L'età progressista negli Stati Uniti*, a cura di Arnaldo Testi, Bologna, IL Mulino, 1984, pp. 263-287; *Oxford English Dictionary*, Oxford, Clarendon Press, 1933, vol. VIII, p. 1560 e *Oxford English Dictionary*, Oxford, Clarendon Press, 1989, vol. XII, p. 783.

10. James Bryce, *The American Commonwealth*, London and New York, Macmillan, 1889, vol. II, capp. LXXXVI-LXXXI e LXXXII.

11. Charles Horton Cooley, *Social Organization. A Study of the Larger Mind*, New York, Scribner, 1909, pp. 118-23. Vedi anche Leon Fink, *Expert Advice: Progressive Intellectuals and the Unraveling of Labor reform, 1912-1915, in Intellectuals and Public Life. Between radicalism and Reform*, a cura di Leon Fink, Stephen T. Leonard e Donald M. Reid, Ithaca, Cornell University Press, 1996.

12. Elisabeth Gruber Garvey, *The Adman in the Parlor. Magazines and the Gendering of Consumer Culture, 1880s to 1910s*, New York, Oxford University Press, 1996, pp. 81-101; Richard Ohman, *Selling Cultures. Magazines, Markets, and Class at the Turn of the Century*, London and New York, Verso, 1996, specie capp. V e VI; Katehrine Oberdack, *Contested Cultures of American Refinement: Theatrical Manager*

dalle grandi imprese per far sentire la propria voce, in ordine a questioni non attinenti direttamente alla promozione e vendita di un prodotto o servizio specifici, nell'arena di una pubblica opinione investita e rimodellata dai *media*.

Com'è noto, queste attività, che da tempo chiamiamo di "pubbliche relazioni", sono oggi promosse da un numero sempre più ampio di attori, di natura imprenditoriale e non. Altrettanto noto è che esse sono cresciute secondo un asse di sviluppo privato-pubblico che ha visto a lungo, sia pure in forma tutt'altro che lineare, il primo dei due poli, appunto il privato della grande *corporation*, indicarne modi, strumenti e indirizzi di sviluppo. Tuttavia è mancata sino a tempi recenti un'adeguata considerazione delle origini di tali attività in rapporto alle grandi discussioni in corso a inizio secolo sulla cornice e i contenuti della democrazia d'oltre Atlantico. Questo è quanto, anche sulla scorta di recentissimi lavori in argomento,⁶ intendiamo fare nel presente articolo. L'espressione "democrazia degli affari" del titolo designa perciò sia le visioni della vita associata e dell'opinione pubblica statunitensi sottese a questi progetti, sia le ricadute che gli argomenti avanzati dalle imprese e dai loro consulenti producono sulla natura del discorso pubblico dell'epoca.

Punto di partenza del nostro percorso analitico è la Pennsylvania Railroad, che all'inizio del secolo, con i suoi 100.000 dipendenti, costituisce la più importante impresa ferroviaria e una delle più grandi aziende dell'intero sistema economico d'oltre Atlantico. In particolare ci interessa un corso di formazione che il colosso ferroviario organizza per i propri quadri nel 1905. Tra le lezioni previste ce n'è una dell'*advertising agent*, il responsabile dell'ufficio pubblicità, che ha una lunga e significativa esperienza di inserzioni sui giornali, *brochures* e *affiches* sui servizi dell'impresa. Durante la sua lezione il dirigente aziendale intercala, quale sinonimo di promozione strettamente commerciale, alla parola canonica *advertising*, l'espressione meno comune, in questa accezione, *publicity*.⁷

È, questo, tuttavia, un uso sempre meno infrequente all'epoca. Lo hanno invocato, sin dai primi anni Novanta dell'Ottocento, alcuni pubblicitari particolarmente sensibili alle accuse di ciarlataneria e truffa lanciate da quanti non vedono di buon occhio la crescita esponenziale delle attività reclamistiche e, per squalificarle, chiamano regolarmente in causa quella dimensione carnevalesca e "plebea" dei venditori di intrugli e degli organizzatori di spettacoli popolari come Barnum nella quale questo mestiere affonda le sue radici.⁸ *Publicity* sembra fornire un efficace deterrente contro queste accuse perché, nell'accezione prevalente da fine Settecento in poi, designa invece una condizione ("essere pubblico/essere aperto all'osservazione o alla conoscenza pubblica") o un'attività ("rendere pubblico") che incarnano una visione illuministica e "pura" della riflessione politica e del dibattito civico, intesi come trasparenza e informazione diffuse. Non a caso il termine gode di una particolare fortuna in questo primo decennio del Novecento nel quale il paese è investito dalla subitanea e scioccante "scoperta che gli affari corrompono

la politica”, dalle polemiche sui trust, dal clima di denuncia alimentato dai giornalisti d’assalto della stampa indipendente *muckraking*.⁹

L’informazione è collocata dai giornalisti e dagli esperti progressisti all’origine di un circolo virtuoso, al termine del quale si auspica di poter trovare il singolo lettore-cittadino informato, una conseguente ricca opinione pubblica e una *polity* capace di deliberare con cognizione di causa nell’interesse comune. Pur fra gli indubbi impulsi elitari che percorrono la compagine progressista, questa tendenza promette di raccogliere il denso legato della diffusa fiducia americana nelle virtù dell’opinione pubblica che ha attraversato tutto l’Ottocento, sino a incrociare lo sguardo di acuti osservatori della tarda età vittoriana quali lord Bryce.¹⁰ Tale tendenza è in accordo con l’ottimismo e la convinzione nella possibilità di creare un *informed public*, allargato a strati sempre più ampi della popolazione, che caratterizzano nel primo decennio del nuovo secolo il pensiero di influenti scienziati sociali come Charles Horton Cooley.¹¹

Tuttavia, a un esame più ravvicinato le frontiere tra questa dimensione “nobile” e disinteressata e quella più prosaica del mercato sono non meno mosse e sfrangiate di quelle lungo le quali, brandendo il termine *publicity*, stanno cercando di sconfinare i pubblicitari in cerca di consenso. Se è vero che questi ultimi usano l’espressione per legittimarsi nel clima riformatore dell’“età progressista”, non è meno vero che sulle riviste *muckraking* la vocazione “pura” alla “pubblicizzazione” come palestra di civismo, convive, in un equilibrio tutt’altro che facile, con le ragioni della commercializzazione che investe sfere crescenti del vivere associato. Non bisogna dimenticare infatti che proprio i giornali di denuncia rientrano compiutamente nella tendenza crescente della carta stampata a cercare ormai in primo luogo nella pubblicità in senso stretto la propria fonte di sostentamento. Anzi, sono questi rotocalchi, mediante un elaborato amalgama di pagine promozionali sui singoli prodotti e di “pezzi” redazionali sui costumi emergenti, a “educare” lettori, e soprattutto lettrici, di classe media alla modernità e all’universo dei consumi. Instaurando una relazione ben più che nominalistica con i *magazines* (e la loro cultura del *display*) dei quali condividono l’etimo, essi contribuiscono ad alimentare l’impulso al *self-display*, all’esibizione, a una costruzione del sé che non passa più, come accadeva nell’età vittoriana, per il silenzio e il chiuso delle coscienze che foggiano il “carattere”; ma piuttosto si affida alla fascinazione per le immagini, alle occasioni di identificazione e proiezione offerte dai primi media: a tutto ciò insomma che modella quella che sempre più spesso manuali di etichetta e di psicologia definiscono “personalità”.¹²

Lo stesso complesso intreccio di *publicity*, *advertising* e *self-display* ritorna nella sfera politica in figure di punta dell’universo progressista. *Publicity* nell’accezione più alta costituisce una parola-chiave dell’armamentario di Theodore Roosevelt. Questi la usa già nel primo messaggio che indirizza al Congresso, nel dicembre del 1901, appena insediatosi in luogo del suo predecessore McKinley, caduto vittima di un attentato all’Esposizione Pan-Americana di Buffalo. “La *publicity* è il solo

Sylvester Poli, *His Audiences, and the Vaudeville Industry, 1890-1910*, “Radical History Review”, XXI, 1 (1996), pp. 69-72 e 95.

13. Gabriel Kolko, *The Triumph of Conservatism. A Reinterpretation of American History, 1900-1916*, New York, Free Press, 1963, pp. 67 e 71; Martin J. Sklar, *The Corporate Reconstruction of American Capitalism, 1890-1916*, Cambridge, Cambridge University Press, 1988, pp. 189-190.

14. Su Roosevelt e le nuove forme di comunicazione politica Arnaldo Testi, *The Gender of Reform Politics: Theodore Roosevelt and the Culture of Masculinity*, “Journal of American History”, LXXXI, 3 (1995), pp. 1509-1533 e Michael McGerr, *The Decline of Popular Politics. The American North, 1865-1928*, New York, Oxford University Press, 1986, cap. VI.

15. James H. Collins, *The Voice of the House*, “System”, XI, 1 (1907), pp. 63-66; HML, PRR, Accession 1810, box 145, folder 1, Parker & Lee a Samuel Rea, 5 gennaio 1907.

16. Ray E. Hiebert, *Courtier to the Crowd. The Story of Ivy Lee and the Development of Public Relations*, Ames, University of Iowa Press, 1966; Princeton University, Mudd Library, Ivy Lee Papers, box 19; Columbia University, Butler Library, Ivy Lee Papers, box 1, corrispondenza fra Cornelia Bartlett Bigelow e Ivy Lee, 1900-1901.

17. HML, PRR, Accession 1810, box 120.

18. Pennsylvania R.R. Plan of Separating Advertising and Publicity, “Printers’ Ink”, LXIV (18 agosto 1910), p. 36.

19. HML, PRR, Accession

rimedio”, dice il neopresidente a proposito della questione scottante sul *se e come* regolare i grandi potentati economici. Ritroverà questi accenti nel gennaio del 1903, al momento di discutere la creazione di un Bureau of Corporations all’interno del costituendo Department of Commerce and Labor. Ufficio, questo, al quale è assegnato il compito di sollecitare e raccogliere statistiche e notizie dalle imprese.¹³

Ma il *rough rider* è anche uno dei primi politici a fare uso di tecniche elettorali per le quali gli osservatori della campagna presidenziale del 1904 non esitano a parlare apertamente di *advertising* in senso commerciale. Né è forse inutile rimarcare che questa campagna vede l’uno contro l’altro armati l’ex segretario alla presidenza (e ora consulente elettorale di Roosevelt) George Courtelyou, responsabile di profonde innovazioni nella struttura della Casa Bianca e in particolare nei rapporti fra il primo cittadino e la stampa, e Ivy Lee, un giovane, e promettente giornalista, destinato, a una brillante e controversa carriera di PR, come avremo occasione di vedere fra breve. Sicuramente, per tornare a Roosevelt, egli è il primo politico a fare uso esplicito di *self-display* e a incarnare a pieno titolo l’ideale della “personalità”, tanto da meritare un posto d’onore nella rubrica mondana *In the Public Eye* del rotocalco “Munsey” e da far coniare alla stampa l’espressione *Toothadora* (che riassume il proverbiale sorriso a sessantaquattro denti dell’uomo del “vigor di vita” e la vocazione divistica che lo accomuna alla celebrità per eccellenza Isadora Duncan).¹⁴

Chi invece difetta di “personalità” sono, stando a quanto segnala pre-occupata una rivista di organizzazione aziendale all’inizio del 1907, le grandi imprese. L’articolo denuncia appunto la situazione di “centinaia di grandi *corporations* silenziose, che producono cose che sono ben note grazie all’esposizione pubblicitaria, ma che a loro volta, esse imprese, non sono affatto note in virtù di una personalità... che arriva sui giornali”. Il codice di ferrea segretezza – spezzata solo da qualche disinvolto “giro di valzer” con giornali e *press agents* ben disposti a farsi comprare in cambio di articoli e notizie favorevoli all’impresa – tradizionalmente annoverato fra le virtù e i punti di forza dei “baroni” imprenditoriali della tarda età vittoriana si rivela dunque ora un grave handicap “in un’epoca di così forte pubblicizzazione”. Un’epoca, cioè, nella quale, prosegue l’articolo, occorre superare il “timore della carta stampata” (di denuncia) e “per eliminare i travisamenti” bisogna “dare una voce” all’azienda.¹⁵

Ma in che modo? Ne offrono una dimostrazione pratica due consulenti di alta direzione della Pennsylvania Railroad che, al momento della comparsa di questo “pezzo”, da alcuni mesi lavorano per la società con compiti di comunicazione con la stampa e che non per caso fanno finire una copia dell’articolo citato sul tavolo della direzione aziendale. Sono proprietari di una delle prime agenzie attive nel paese per fornire, con una dichiarata presa di distanze dalla tradizione degli addetti stampa, questo tipo di servizi alle imprese (la prima in assoluto è stata creata a Boston a inizio secolo, ma sopravvive a fatica e in effetti chiuderà, senza lasciare particolari eredità o rimpianti, negli anni dieci). Possono vantare la tipica matrice professionale di questa fase di formazione delle attiv-

1810, box 120.

20. Scott Cutlip, *The Unseen Power. Public Relations. A History*, Hillsdale, Lawrence Erlbaum, 1994, cap. III; HML, PRR, Accession 1810, box 1120.

21. HML, PRR, Accession 1810.

22. Sui sondaggi e le indagini di mercato James R. Beniger, *Le origini della società dell’informazione. La rivoluzione del controllo*, Torino, UTET, 1995, pp. 438-440.

23. Ivy L. Lee, *The Relation of the Railroad to Human Nature*, in “*Railway Age Gazette*”, LII (5 giugno 1914), p. 1238.

ità di pubbliche relazioni: vengono dal giornalismo. Uno, più anziano, George Parker, si è formato, com'era usuale nell'Ottocento, nella stampa di partito, in particolare tra i democratici. Ha lavorato nelle campagne presidenziali di Grover Cleveland, l'unico democratico che, tra gli anni ottanta e novanta, riesca a spezzare per due volte l'incontrastato predominio repubblicano della scena politica presidenziale nell'intera seconda metà del secolo. Ha cercato senza successo di persuadere Cleveland, una volta divenuto presidente, a curare in maniera non episodica la propria immagine e il proprio rapporto con la carta stampata; è stato a lungo all'estero, come console a Birmingham"; è ritornato in patria per gestire la catastrofica campagna con la quale i democratici hanno tentato vanamente di opporsi a Roosevelt nel 1904. In quest'occasione ha incontrato quello che è adesso il suo partner stabile. Si tratta del già citato Ivy Lee che, all'epoca della campagna presidenziale, era ancora essenzialmente un giornalista di belle speranze, con una laurea a Princeton, una certa esperienza con testate prestigiose come il "World's Work" e il "New York Times" e il lavoro in qualche altra campagna elettorale locale. La duplice fascinazione per le notizie e l'attività pubblicitaria, da un lato, e per il mondo del *business*, dall'altro, Lee l'ha con ogni probabilità ereditata dal padre, un pastore metodista proveniente da una famiglia di spicco di Atlanta, predicatore di fama nazionale, giornalista, sostenitore convinto delle forze imprenditoriali e commerciali del cosiddetto "Nuovo Sud". Su questo *imprinting* Lee ha costruito un profilo professionale e culturale che ne fa l'archetipo dell'uomo di "PR" delle origini: tenace assertore della crucialità dei fatti e delle informazioni, zelatore dei valori del mercato e dell'impresa quale base per una società aperta e ordinata, osservatore preoccupato di una scena politica e sociale nella quale gli pare che la barra stia spostandosi troppo in direzione delle forze radicali e antimonopoliste; insomma, una sorta di *muckraker*, che, tuttavia, per intima convinzione, oltre che per le opportunità di lavoro che sembrano dischiudersi in questo campo, mette esplicitamente la sua curiosità, il gusto della notizia, il rispetto sacrale per l'opinione pubblica, dalla parte del *business*, per riequilibrare quella che gli appare come una pericolosa deformazione del discorso sociale.¹⁶

Alla Pennsylvania, Lee, che si afferma ben presto come colonna portante dell'agenzia creata con Parker e che cura in particolare questo cliente, è approdato nel 1906, su invito dello stesso presidente Cassatt. Il clima di inchieste federali sui trust, di interminabili discussioni intorno alle tariffe ferroviarie e di minacce di indagini giudiziarie per singoli manager, minacce che arrivano a toccare addirittura il vertice dell'impresa: tutto questo ha convinto Cassatt a metter da parte ogni remora e a cercare nuove strade per ricostruire l'immagine disastrosa dell'azienda. A tal fine Lee introduce a Pennsylvania un *modus operandi* che ha già usato con un certo successo solo pochi mesi prima presso alcune compagnie carbonifere, e che riassume con la formula di "fornire con franchezza e apertamente, a nome di imprese commerciali e di istituzioni pubbliche, alla stampa e al pubblico... una tempestiva e accurata informazione riguardo a temi che è bene e interessante che il pubblico conosca". Esempio in

questo senso è una campagna di comunicati stampa e dichiarazioni ufficiali sulla questione degli incidenti ferroviari: un problema annoso, ma che, per le ragioni suddette, in questa fase minaccia di diventare dirimente per il management di Pennsylvania. Rovesciando una tradizione di silenzio o di indispettita reazione nei confronti dei “nemici delle ferrovie”, questi comunicati contengono invece statistiche e particolari sugli incidenti, nel tentativo di spiegarli con i problemi tecnici e organizzativi correnti della struttura aziendale.

A questo Lee associa veri e propri articoli sull’azienda o su questioni che la interessano; articoli che, tuttavia, a dispetto delle dichiarazioni programmatiche di trasparenza del loro estensore, l’ex giornalista fa scivolare, in virtù delle entrate di cui gode presso giornali e riviste, con una disinvoltura che non è, per la verità, troppo lontana da quella dei *press agents* tradizionali. Così, ad esempio, pubblica su “Moody’s” un pezzo firmato in cui magnifica le lodi della Pennsylvania Railroad, senza che da nessuna parte sulla rivista si dica che egli è consulente della stessa impresa. Oppure pubblica sul “Commercial and Financial Chronicle” editoriali “d’opinione” non firmati, a esplicito sostegno degli interessi delle ferrovie nella questione delle tariffe.¹⁷

La novità è che ciò avviene ora sotto un’etichetta formale di “trasparenza” e all’interno di un *publicity department*, creato appositamente da Pennsylvania e almeno sulla carta nettamente separato dal più tradizionale ente di *advertising* del quale dicevamo in apertura di questo articolo.¹⁸ Ma l’insediamento interno del nuovo servizio evidentemente è ancora troppo limitato e l’ottica con la quale il *management* lo considera è ancora troppo episodica per soddisfare le ambizioni di Lee che vorrebbe, invece, carta bianca su un progetto di sostenuta e costante comunicazione con l’opinione pubblica. Tanto che, nel giro di un paio d’anni (1909-1910), il giovane ex giornalista decide di abbandonare Pennsylvania. Non senza aver comunque lasciato i compiti, in larga misura routinari, del *publicity bureau* (che resta comunque attivo) al proprio fratello minore, da anni suo fedele collaboratore.¹⁹

Basteranno tre anni ad Ivy Lee per tornare nell’azienda di Filadelfia, su richiesta del management, con una diversa e ben più autorevole collocazione (assistente esecutivo dell’alta direzione) e una disponibilità di mezzi infinitamente più ampi e sofisticati. Si tratta infatti di gestire, a partire dalla Pennsylvania, una campagna integrata delle principali ferrovie, volta a strappare risultati concreti, dopo gli innumerevoli insuccessi patiti in questi anni dal settore, sulla questione dell’aumento delle tariffe a opera degli organi consultivi federali per la regolazione del commercio interstatale. Cade, questa campagna, in un momento nel quale, è vero, il *muckraking* ha perso buona parte del suo smalto e l’antitrust è entrato, con l’avallo della Corte Suprema, in una fase di stabilizzazione e “ragionevolezza” che sembra garantire gli interessi del *big business* dagli eccessi di controllo pubblico paventati solo poco tempo prima.²⁰ Ma è anche vero che la diffidenza dell’opinione pubblica nei confronti delle ferrovie è ancora molto forte ed è destinata a rinfocolarsi con la costituzione della Commissione federale d’inchiesta sulle Relazioni Industriali, che

minaccia di esporre le pratiche antisindacali delle maggiori imprese.

L'esito della campagna risulta sostanzialmente positivo per le aziende ferroviarie, che anche grazie a essa riescono a ottenere un incremento delle tariffe. Ma, al di là dell'esito, ci sono in questa iniziativa elementi che inducono a individuarvi una svolta nell'ambito di questa fase formativa delle attività di "PR" d'impresa. Si tratta delle forme e della linea del progetto. Quanto alle prime, il budget milionario, il baricentro e gli interlocutori assunti non mancano di colpire l'occhio dell'osservatore. Pur essendo concentrata ancora prima di tutto sulla stampa, e pur svolgendosi sostanzialmente secondo le modalità già viste, ma con dimensioni e mezzi inauditi, la campagna allarga, però, il proprio raggio d'azione, rispetto a precedenti esperienze. Lo fa inondando di *pamphlets* e bollettini – in quest'occasione nasce il periodico "Information" indirizzato, come suggerisce la manchette, "ai dipendenti e al pubblico", diffuso gratuitamente nelle stazioni e in altre sedi per comunicare la costruzione di nuove linee, l'evoluzione tecnologica del sistema di spedizione delle merci e notizie che spaziano dal bilancio societario, ai piani di assicurazione medica o pensionistica per i dipendenti, al problema delle tariffe ferroviarie e della loro regolazione statale – azionisti, dipendenti, passeggeri, politici, associazioni professionali e civiche. All'uso della carta stampata nelle sue forme più diverse si affiancano inoltre incontri di manager e funzionari di Pennsylvania e altre linee con gli stessi, variegati interlocutori.

L'obiettivo è rivolgersi a questa complessa rete di attori esterni spiegando le ragioni e i meriti del servizio fornito dalle ferrovie, chiedendo agli utenti e ai passeggeri di mobilitarsi come cittadini affinché le ferrovie abbiano un trattamento più equo in tema di controlli tariffari o di sicurezza. La liberazione dai "lacci e laccioli" che le agenzie pubbliche cercano di imporre, si tradurrà, assicurano i martellanti messaggi orchestrati da Lee, in un contenimento dei costi, un miglior servizio e, in breve tempo, una riduzione delle tariffe stesse, a beneficio degli utenti. "Ciò che le ferrovie perseguono – dice uno dei documenti emanati da Pennsylvania – è far sì che la gente sappia... Quindi, come cittadini la gente potrà informare i propri rappresentanti elettivi... le ferrovie sono perfettamente pronte a lasciare che la gente – gli uomini e le donne dello stato – decida".²¹

Non è questa la sede per un'adeguata disamina di questi messaggi. Nondimeno si possono fermare tre punti di riflessione. Il primo riguarda un rovesciamento di ottica da parte della grande impresa che, per quanto ancora parziale e temporaneo, si impone comunque come un forte elemento di novità. Le soglie della segretezza e della dicibilità delle cose aziendali si dilatano e riconfigurano, in un'accettazione del confronto con l'opinione pubblica sullo stesso terreno e con lo stesso codice proposti dai progressisti.

Il secondo elemento degno di nota è la diversa nozione di "pubblico" che il vertice della Pennsylvania Railroad sembra aver acquisito. Solo pochi anni prima, all'epoca del corso aziendale dal quale siamo partiti, il management, secondo un uso comune, vedeva nel *public* solo "clienti"

o “utenti”. Ora vi ha scoperto un’ampia costellazione di eterogenei segmenti di “opinione pubblica” (inclusi i propri dipendenti e le loro famiglie) e di autorità, distribuite su più strati, lungo la complessa trama della struttura federale. Segmenti, *constituencies*, come le chiama il vicepresidente dell’impresa, che vanno inseguiti e persuasi con una sistematica opera informativa perché si rendano conto della bontà delle ragioni dell’azienda, del fatto che essa si preoccupa del benessere degli utenti e della nazione nel suo complesso.

Su questo si innesta un terzo tema, quello dell’ibridazione, che si produce per questa via nel discorso pubblico, fra le ragioni del privato/mercato e quelle dell’interesse comune. Dopo aver combattuto, nelle corti di giustizia e nelle assemblee costituenti dei singoli stati, per tutto l’ultimo quarto dell’Ottocento, per scrollarsi di dosso le incrostazioni (e i residui di responsabilità) che le derivano dalla sua originaria natura di soggetto *semipubblico*, dopo esser riuscita a veder riconosciuta la propria condizione di personalità giuridica privata, la *corporation* cerca di recuperare un ruolo *pubblico autonomo* all’altezza dei suoi enormi mezzi nella sfera economica e di trovare un punto d’intersezione retorica persuasivo fra il suo interesse e quello generale. Lo fa, non senza reticenze ed esitazioni, cavalcando la tigre del *going public*, con un armamentario che echeggia il formidabile apparato dell’universo pubblicitario e dell’incipiente cultura di massa (non è forse improprio, ad esempio, vedere nel concetto di *constituencies* anche gli echi di quelle nuove tecniche di *marketing* che vanno emergendo all’insegna dei primi sondaggi/indagini di mercato e dell’idea di una segmentazione del mercato stesso).²²

Tale ibridazione ci riconduce alla dialettica fra *publicity*, *advertising* e *display* (o *self-display*) della quale parlavamo più sopra. Anche se per il momento è il primo termine, e in un’accezione che insegue quella progressista più “pura”, a dare il tono a tale dialettica, nondimeno nel *modo* nel quale quest’ultima è agita dall’impresa pare già di intravedere una sua configurazione che andrà sempre più chiaramente spostandosi dal primo (*publicity*) verso il secondo (*advertising*) e terzo (*display*) polo del campo di forze che la sostanziano. Quei poli, cioè, nei quali la sfera imprenditoriale più è in grado di dispiegare il proprio straordinario potenziale di “distruzione creativa” di oggetti e quadri mentali. A sancire questo verranno di lì a poco, alle soglie della Grande Guerra, alcune elaborazioni di Lee che suggeriscono un embrionale superamento del linguaggio “pseudoprogressista” che egli stesso ha messo in bocca ai suoi preoccupati manager ferroviari. Esse paiono piuttosto in linea con quell’“economia del simbolismo” e quella “meccanica delle emozioni” che vanno predicando i pubblicitari e gli agenti teatrali più avanzati e rispettabili. Dirà infatti Lee che alle ragioni dell’“informazione”, della “persuasione” e del “discorso” rivolti a un *informed public* occorre affiancare e sostituire quelle delle “emozioni” e dei “sentimenti” di un pubblico che “non ragiona, ma sente”; un pubblico con il quale “non si può argomentare” perché “è guidato da simboli e frasi fatte”.²³