

R I C E R C H E

S T O R I A

SOCIETÀ ITALIANA DEGLI STORICI  
DELL'ECONOMIA

# Il lavoro come fattore produttivo e come risorsa nella storia economica italiana

Atti del Convegno di studi  
Roma, 24 novembre 2000

a cura di  
SERGIO ZANINELLI e MARIO TACCOLINI

**V&P**  
U N I V E R S I T À

## Insegnare al management a parlare. Alle origini delle relazioni pubbliche aziendali negli Stati Uniti, 1900-1920

Nell'aprile del 1915 la «New York Press», riferendo delle sedute della commissione governativa sulla questione del lavoro istituita dal presidente Wilson (U.S. Commission on Industrial Relations, CIR), e in particolare della tanto attesa testimonianza del giovane magnate John D. Rockefeller jr., notava che «i Rockefeller imparano a parlare»<sup>1</sup>. Con ciò il giornale intendeva dire che attraverso questa testimonianza – che seguiva di pochissimo i sanguinosi fatti verificatisi nel centro minerario di Ludlow (Colorado), ove, in una miniera di proprietà dei Rockefeller, polizia aziendale ed esercito statale avevano ingaggiato una vera e propria ‘guerra’ contro gli scioperanti, destando le elevate proteste dell’opinione pubblica – il giovane rampollo della dinastia di petrolieri aveva spezzato la tradizione di silenzio e segretezza, rispetto alla stampa e all’opinione pubblica, inaugurata e mantenuta dal padre, John D. Sr., il quale, a dispetto dell’età, era comunque ancora l’eminenza grigia dell’impero Rockefeller. Invero, la condizione di “apostolo del silenzio”, come John D. Sr. era chiamato, era la norma nei circoli più ristretti del mondo del *big business* degli anni a cavallo del secolo. Ma era, questa, una consuetudine oggetto in misura crescente, a mano che il nuovo secolo avanzava, di attacchi su diversi fronti: da parte dei *muckrakers* (giornalisti d’assalto), delle prime agenzie regolative statali e federali, del mondo del lavoro organizzato. Tutti impegnati, sia pure con motivazioni e obiettivi diversi, a chiedere conto alla grande impresa, in nome dell’opinione pubblica, popolare e di ceto medio, della sua ‘rapacità’ e delle sue dimensioni: ritenute, l’una e le altre, pericolose per l’equilibrio della società americana e per la sua fiducia nell’individuo e nel piccolo operatore economico indipendente. In risposta a questo anda-

---

\* Desidero ringraziare Roger Horowitz, Philip Scranton, Michael Nash e lo staff dello Hagley Museum and Library per la loro assistenza e il loro incoraggiamento.

<sup>1</sup> *House of Rockefeller learns to talk*, «New York Press», 11 aprile 1915, cit. in S. EWEN, *PR!, A social history of spin*, Basic Books, New York 1996, p. 82. Sulle sedute della Commissione vedi S. STROMQUIST, *Class wars. Frank Walsh, the reformers, and the crisis of progressivism*, in E. ARNESEN (a cura di), *Labor histories. Class, politics, and the working-class experience*, University of Illinois Press, Urbana 1998, pp. 96-124.

va emergendo una nuova categoria di professionisti, i cosiddetti *publicity men*, i più diretti antesignani degli odierni esperti di *public relations* (PR). Ovvero esperti che appunto, come notava la «New York Press», insegnavano al management a parlare e ad affrontare «il tribunale dell'opinione pubblica», per usare l'espressione adottata, con un'appropriazione indebita da Jeremy Bentham, da Ivy Ledbetter Lee, il consigliere del giovane Rockefeller per le questioni che oggi definiremmo di immagine e comunicazione. Lee aveva suggerito a Rockefeller come comportarsi dinanzi alla CIR. Attraverso la sua figura il presente saggio intende gettar luce sugli stadi formativi di questa nuova professione, le sue caratteristiche tecniche e operative, le sue contraddizioni e l'impatto che essa ebbe sulla forma e il contenuto del discorso pubblico statunitense dei due primi decenni del Novecento.

Complici le spinte degli attori sopra ricordati e il crescere dell'interazione socioculturale che passava attraverso media quali il telefono, l'estendersi di pratiche come la lettura, il definitivo diffondersi della fotografia e poi l'avvento del cinema, tali decenni furono testimoni dell'affermarsi di un nuovo clima di visibilità, curiosità e richiesta di informazione e trasparenza. Il che sfidava la proverbiale segretezza del mondo degli affari incarnata dal vecchio Rockefeller; segretezza nella quale convergevano la fisiologica discrezione necessaria per condurre una transazione, il culto vittoriano del silenzio come cemento dell'identità virile, l'aura esoterica e sfuggente che circondava la grande, impenetrabile *corporation*. Per designare tale nuovo clima fu rispolverato un termine di derivazione illuministica, *publicity*, che denotava la 'pubblicizzazione' non nel senso strettamente commerciale di *advertising*, ma piuttosto in quello, più 'nobile' e 'civico', di diventare e rendere pubblici, di pubblico dominio, esporsi al giudizio comune.

Tuttavia l'ideale della *publicity*, nella sua accezione più elevata, conviveva in una complessa simbiosi con la pubblicità commerciale e con l'affermarsi della nuova nozione della cosiddetta 'personalità', ovvero di un'identità individuale che non si costruiva più, come nell'Ottocento, nel chiuso delle coscienze, ma piuttosto attraverso la fascinazione per le immagini, le occasioni di identificazione e proiezione offerte dalle riviste ricche di disegni e foto, dalla "privacy in pubblico" del buio delle sale cinematografiche, dal consumo di beni ed emozioni nella società del mercato allargato e delle apparenze. Di pubblicità vivevano i giornali, anche quelli d'assalto e di denuncia. Di «personalità» cominciava a vivere in fondo la stessa politica. Una nuova enciclopedia culturale insomma andava prendendo corpo fra il mondo dei giornali e delle riviste emergenti, la dimensione pubblicitaria e promozionale e la sfera dell'opinione pubblica<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> M. SCHNEIROV, *The dream of a new social order. Popular magazines in America 1893-*

Tale enciclopedia esercitava una forte attrazione su Ivy L. Lee, un giovane reporter attivo a New York all'inizio del secolo. Come quasi tutti i pubblicitari e comunicatori dell'epoca, Lee aveva alle spalle un *background* religioso. Era cioè fortemente influenzato dal padre, un pastore metodista, predicatore e pubblicitista di fama nazionale, proveniente da una famiglia di piantatori e commercianti sudisti di antiche tradizioni e sostenitore accanito di una svolta commerciale e industriale per il Mezzogiorno. Dopo la laurea a Princeton, il giovane e ambizioso Lee cercava affannosamente una rapida via d'uscita al lavoro, routinario e sfiancante, del cronista. Fallì come comunicatore politico, finendo coinvolto nella disastrosa campagna che nel 1904 i Democratici ingaggiarono contro il carismatico Theodore Roosevelt, il politico progressista che meglio di ogni altro riuniva in sé i contraddittori impulsi della *publicity*, dell'*advertising* e dell'esibizionismo (*self-display*) individuale: al punto da guadagnarsi l'appellativo di «Toothadora» (un composto che riassumeva il proverbiale sorriso a sessantaquattro denti del presidente e la sua vocazione divistica che, a parere dei vignettisti, lo accomunava alla celebrità per eccellenza dell'epoca, Isadora Duncan)<sup>3</sup>.

Non scoraggiato da questo fallimento, Lee trovò di lì a un paio d'anni quella che doveva diventare l'autentica vocazione della sua vita. Si mise sul mercato come una sorta di *muckraker* alla rovescia, che, per intima convinzione, oltre che per le opportunità di lavoro che sembravano dischiudersi in questo campo, metteva esplicitamente la propria insaziabile curiosità, il gusto della notizia, il rispetto sacrale, almeno a parole, dell'opinione pubblica, dalla parte del *business*: tutto ciò per riequilibrare, in una sfera che intendeva rimanere al riparo dalle contaminazioni della pubblicità commerciale, quella situazione di difficoltà comunicativa dell'impresa, che a Lee pareva una pericolosa deformazione del discorso sociale<sup>4</sup>.

---

1914, Columbia University Press, New York 1994; E.G. GARVEY, *The adman in the parlor. Magazines and the gendering of consumer culture, 1880s to 1910s*, Oxford University Press, New York 1996, pp. 81-101; R. OHMAN, *Selling cultures. Magazines, markets, and class at the turn of the century*, Verso, London and New York 1996, capp. V-VI; W.I. SUSMAN, *Culture as history. The transformation of american society in the twentieth century*, Pantheon Books, New York 1984, cap. XIV.

<sup>3</sup> R.E. HIEBERT, *Courtier to the crowd. The story of Ivy Lee and the development of public relations*, Iowa State University Press, Ames 1966, pp. 38-39; S. PONDER, *The President makes news: William McKinley and the first presidential press corps, 1897-1901*, «Presidential Studies Quarterly», 24 (1994), n. 4, pp. 826-830; M.E. MCGERR, *The decline of popular politics. The american north, 1865-1928*, Oxford University Press, New York 1986, p. 171; Arthur Beveridge a Theodore Roosevelt, 9 agosto 1904, in Library of Congress, *George Cortelyou Papers*, c. 34.

<sup>4</sup> F. FASCE, *Democrazia degli affari. Comunicazione aziendale e discorso pubblico negli Stati Uniti, 1900-1940*, Carocci, Roma 2000, pp. 46-47.

I servizi che Lee metteva a disposizione dell'impresa divennero oggetto dell'attenzione diffusa del mondo degli affari dopo che, nel 1907, la rivista «System Magazine» li lodò come brillante esempio di ciò che il *business* doveva fare per «uccidere le rappresentazioni ingannevoli». Invero l'articolo – scritto da James Collins, uno dei leader riconosciuti della professione pubblicitaria, da sempre alla testa dei tentativi degli *admen* di scrollarsi di dosso l'ingombrante eredità carnevalesca e plebea dei venditori di intrugli e degli organizzatori di spettacoli popolari delle loro origini – non citava esplicitamente Lee. Ma non era difficile per gli addetti ai lavori riconoscere, nella descrizione entusiasta di Collins, ciò che Lee faceva da alcuni mesi come consulente della Pennsylvania Railroad, il colosso ferroviario finito nel mirino dei *muckrakers* e delle autorità antitrust per la sua spregiudicata politica delle tariffe, le accuse di malversazioni rivolte ai suoi manager e le polemiche legate all'enorme numero di infortuni che occorrevano sulle sue linee. Collins contrapponeva la nuova politica comunicativa di Pennsylvania all'atteggiamento tenuto tradizionalmente dall'impresa nei confronti dell'opinione pubblica. Tale atteggiamento era basato su una condotta ufficiale di reticenza e negazione, alla quale corrispondevano due tipi di azione svolta nell'ombra: da un lato, ampie manovre condotte dietro le quinte da emissari dell'azienda che facevano opera aggressiva di *lobbying* (e corruzione) presso i legislativi degli stati; dall'altro, pressioni sui giornali, attraverso le ambigue figure di intermediari prezzolati, i *press agents* (addetti stampa), affinché pubblicassero articoli e notizie favorevoli all'impresa, mascherando da normali 'pezzi' redazionali quelli che erano in sostanza annunci pubblicitari gratuiti, in cambio di favori e prebende, o di collocazione di pubblicità a pagamento. In netto contrasto con queste 'deplorable' politiche, che erano state oggetto delle critiche dei giornali progressisti e delle commissioni investigative federali e statali, Collins segnalava la linea del *publicity bureau* di Pennsylvania che forniva «con franchezza e apertamente [...] una tempestiva e accurata informazione riguardo a temi che è bene e interessante che il pubblico conosca»<sup>5</sup>.

Ciò era del resto quanto Lee stesso aveva programmaticamente dichiarato di voler fare, appena firmato il contratto di consulenza con Pennsylvania, sottolineando che il suo non era «un ufficio da addetto stampa segreto», nè un'«agenzia di pubblicità» e che la sua linea sarebbe stata ispirata a un'assoluta «apertura» e al più profondo rispetto per l'«autorità dei fatti», senza esborso di denaro ai giornali: la '*publicity*' essendo qualcosa che «non si può comprare [...] una questione [...] di intelligenza e intuizione [...] piuttosto che di esborso di denaro»<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> J.H. COLLINS, *The voice of the house*, «System», 11 (1907), n. 1, pp. 63-66.

<sup>6</sup> G.H. BURGESS - M.C. KENNEDY, *Centennial history of the Pennsylvania Railroad Co*, The

A questa dichiarazione d'intenti era seguita una pratica di costante e aperto invio alla stampa, di note, ricche di dati e già elaborate in maniera tale da prestarsi alla trasformazione immediata in articoli di giornale, tra le quali spiccavano quelle relative agli incidenti ferroviari. Nonché nascondere gli incidenti, come le ferrovie avevano spesso fatto in passato, i comunicati stampa di Lee cercavano di contestualizzarli e spiegarli con i problemi tecnici e organizzativi correnti della struttura aziendale. Al tempo stesso la compagnia di Filadelfia cominciò, per bocca del suo *publicity bureau*, a segnalare sistematicamente ai giornali tutte le migliorie che stava apportando alle linee per renderle più sicure, senza risparmiare dettagli sull'alto livello tecnico e scientifico delle innovazioni, sulla qualità del servizio che ne sarebbe risultato per gli utenti e sulla propria «piena e sincera» disponibilità alla collaborazione con la Commissione Interstatale per il Commercio<sup>7</sup>.

Avevano successo questi sforzi? Secondo Collins non c'erano dubbi: il numero ingente di comunicati stampa di Lee che finivano in articoli di giornali ne era ampia e sufficiente testimonianza. Collins, tuttavia, non citava le contraddizioni e le difficoltà incontrate da Lee nel suo tentativo di praticare la trasparenza. Invero a tratti il suo operato rivelava una disinvoltura non troppo lontana da quella dei tanto vituperati press agent tradizionali. Così era, ad esempio, quando scriveva editoriali favorevoli alle ferrovie senza firmarli, oppure quando firmava un articolo, ma senza che fosse citata da qualche parte la sua condizione di consulente di Pennsylvania<sup>8</sup>.

Non meno rilevanti erano del resto le difficoltà interne a Pennsylvania che il lavoro di Lee incontrò, le prime e più naturali essendo quelle di sovrapposizione con altri enti aziendali, in particolare con gli uffici pubblicità. Né mancò qualche critica al suo operato da parte del *top management*, preoccupato, per un verso, che la politica di 'apertura' finisse per lasciar filtrare dati che dovevano essere invece tenuti assolutamente segreti, e, per l'altro, che i toni dei messaggi non fossero quelli più appropriati. Soprattutto che, con la loro esaltazione costante delle *dimensioni* dei progetti e delle spese dell'azienda, essi confermassero i pregiudizi degli utenti e del pubblico contro la *bigness* aziendale e magari attirassero sull'im-

---

Pennsylvania Railroad Co., Harrisburg 1949, parte VI; P.T. DAVIS, *End of the line. Alexander J. Cassatt and the Pennsylvania Railroad*, Neale Watson Academic Publications, New York 1978, pp. 182-193; George Perkins a John P. Morgan, 25, giugno 1906, in Butler Library, Columbia University, *George Perkins Papers*, c. 8.

<sup>7</sup> FASCE, *La democrazia degli affari*, pp. 50-51.

<sup>8</sup> *Ibi*, p. 52.

presa ulteriore, e certo indesiderata, attenzione da parte degli organi di regolazione pubblica<sup>9</sup>.

Tuttavia dovette trattarsi in complesso di limiti e peccati considerati veniali dalla direzione, se è vero quanto scriveva nel marzo 1910 il vicepresidente dell'impresa, Samuel Rea, a un collega di un'altra compagnia ferroviaria, che gli chiedeva lumi sull'opportunità di investire in un *publicity bureau* interno all'azienda. Rea ammoniva il collega circa i pericoli ai quali andava incontro, dovendo avere a che fare con gente, i *publicity agents*, «imbevuta di spirito pubblicitario [...] bisogna stare sempre all'erta per evitare dichiarazioni che sollevino discussioni e [...] imbarazzo». Ma, aggiungeva immediatamente, Pennsylvania era stata particolarmente accorta e fortunata: la sua scelta era caduta su Ivy Lee, «un uomo eccezionalmente abile [...] intelligente e preparato [...] sempre cauto [...]» che «raramente commise errori»<sup>10</sup>.

Scritta quando Lee aveva ormai abbandonato Pennsylvania in cerca di altri affari, lasciando tuttavia in azienda, al suo posto, il fratello minore James Wideman, la lettera era però indicativa della visione che di questo tipo di attività aveva il *top management*, di questa e della maggioranza delle imprese. Nel tono ironico e scettico verso la nuova professione che, nonostante le lodi personali a Lee, Rea non riusciva a nascondere, emergeva come per lui e per i suoi colleghi la *publicity* aveva una funzione temporanea, di strumento «scacciacrisi», da usare tatticamente quando ce n'era assoluto bisogno<sup>11</sup>.

È interessante confrontare tale lettera con una dichiarazione ufficiale che lo stesso Rea rilasciò cinque anni dopo su «Information for Employes and the Public», un bollettino diffuso gratuitamente da quando Rea era assunto al vertice dell'impresa, nel 1913, nelle stazioni e in altre sedi. Obiettivo: comunicare la costruzione di nuove linee, l'evoluzione tecnologica del sistema di spedizione delle merci e altre notizie che spaziavano dal bilancio societario, ai piani di assicurazione medica o pensionistica per la forza lavoro, oltre che al tema chiave delle tariffe. Nel quadro di un'iniziativa per contrastare una legge statale sulla composizione dei convogli e i sistemi di sicurezza, legge che l'impresa considerava inopportuna, Rea negava recisamente ogni accusa di *lobbying* dietro le quinte e affermava che «Il caso [delle ferrovie] è stato presentato direttamente al Tribunale dell'Opinione Pubblica» e che «Ciò che le ferrovie perseguono è far sì che

<sup>9</sup> Samuel Rea a J.B.T., 24 gennaio 1907; Samuel Rea a Ivy Lee, 24 maggio 1907;? a Ivy Lee, 5 agosto 1909, in Hagley Museum and Library, *Pennsylvania RailRoad Papers*, c. 145.

<sup>10</sup> Samuel Rea a E.B. Thomas, March 14, 1910, in Hagley Museum and Library, *Pennsylvania RailRoad Papers*, c. 145.

<sup>11</sup> Cfr. EWEN, *PR!*, cap. II.

la gente sappia [...] le ferrovie sono perfettamente pronte a lasciare che la gente – gli uomini e le donne dello stato – decida»<sup>12</sup>.

Dietro questa dichiarazione c'era in verità Ivy Lee, nel frattempo ritornato a Pennsylvania sin dal 1912-13 con una diversa e ben più autorevole collocazione (assistente esecutivo dell'alta direzione), una disponibilità di mezzi infinitamente più ampi e sofisticati di quelli del primo ingaggio e l'obiettivo ambizioso di strappare risultati concreti nell'ennesimo assalto al cielo di un incremento delle tariffe. Come risulta dalle carte aziendali, i persistenti problemi di immagine dell'«ambiente turbolento» del nuovo decennio avevano indotto la direzione di Pennsylvania (e di altre imprese di servizio pubblico come l'American Telegraph and Telephone Company) a mettere da parte le proprie riserve e adottare con più convinzione (ma non senza intenti manipolatori) la linea della *publicity*, per fare dell'impresa un'istituzione, un 'cittadino', rispettato e accettato dalla società civile. Di particolare rilievo era l'idea di un appello diretto alla 'gente', appello che tradiva una certa contaminazione con alcuni tratti del discorso pubblico progressista<sup>13</sup>.

Questi toni non impedirono, però, alle campagne comunicative delle imprese di suscitare reazioni durissime da parte delle figure più irriducibili dello schieramento progressista. Esemplare in proposito il caso di Frank Walsh, il radicale e visionario presidente della citata CIR, che, nell'inverno 1914-15, chiamò a testimoniare i principali uomini d'affari dell'epoca, incalzandoli con domande imbarazzanti e affilate. Nè Walsh fu meno deciso quando chiamò a testimoniare lo stesso Lee, in qualità di consulente dei Rockefeller. A tutta prima il *publicity doctor*, come Lee si autodefinì in quest'occasione, ne uscì tutt'altro che bene. A cominciare dal fatto che dovette ammettere che le stesse modalità con le quali era stato assunto dai Rockefeller, nei mesi immediatamente successivi a Ludlow, per ripianare una crisi di immagine senza precedenti, erano una clamorosa violazione del suo credo della «trasparenza». La delicatezza e gravità del caso e il fatto che, quando assunse la commessa, Lee restava per il momento un dipendente di Pennsylvania avevano imposto infatti che l'incarico venisse abbracciato nel più assoluto segreto. Così come non recava alcun riferimento ai Rockefeller, o alla loro consociata di Ludlow, la lunga serie di bollettini, redatti sotto la supervisione di Lee e denominati *La lotta in Colorado per la libertà industriale*, che aveva costituito il *clou* della campagna. In essi, esponenti autorevoli del mondo religioso, scientifico e cul-

<sup>12</sup> "Excessive man crew laws deprive public and employees of real benefits", in Hagley Museum and Library, *Pennsylvania RailRoad Papers*, c. 1120.

<sup>13</sup> Samuel Rea a Ivy Lee, 12 luglio, 1912 e James Lee a Ivy Lee, in Princeton University Seeley G. Mudd Manuscript Library, *Ivy L. Lee Papers*, c. 3.

turale, conservatore o comunque vicino all'impresa (ad esempio, l'illustre economista di Columbia, E.A.R. Seligman), snocciolavano dati sulla difficile congiuntura dell'azienda e del settore e denunciavano, con l'aria di fornire un parere neutrale e distaccato, la limitazione della «libertà» individuale dei lavoratori e degli imprenditori provocata dalla «pretesa» del sindacato di introdurre la contrattazione collettiva. In questa «pretesa», proseguiva l'argomentazione padronale, risiedeva la vera radice di ogni violenza. Incalzato da Walsh, Lee dovette ammettere di essersi comportato come minimo con «leggerezza» nell'avallare e propalare informazioni, destinate a rivelarsi chiaramente false, senza averle verificate. Tanto che uscì dalle udienze con la scomoda etichetta, affibbiatagli dallo scrittore radicale Upton Sinclair, di «*poison Ivy*» (edera velenosa); un'etichetta destinata a rimanergli appiccicata per il resto della vita<sup>14</sup>.

Tuttavia Lee e la nuova professione riuscirono a sopravvivere a questo momento difficile. Di lì a poco anche i progressisti più convinti ebbero ben altro di cui occuparsi: le tragiche vicende europee e il dramma della guerra ad oltranza sottomarina da parte della Germania, da un lato, e la campagna per la rielezione di Wilson, dall'altro. Del resto, se le udienze della CIR avevano creato momentaneamente alcune difficoltà a Lee presso l'opinione pubblica, gli avevano anche dischiuso le porte di una delle famiglie più potenti d'America. Polemiche ed errori non fecero mai vacillare la fiducia dei Rockefeller nel consulente che aveva insegnato loro a parlare. Per Lee essi ebbero quasi sempre parole di elogio. Soprattutto John D. Jr. mostrò di apprezzare la lezione dell'ex giornalista sull'importanza di lavorare attorno al modo di «presentare le cose» («è il modo in cui i fatti si svolgono e in cui sono pubblicati che eccita l'immaginazione», diceva Lee) rispetto all'ambiente esterno. Il che aprì la strada a una collaborazione destinata a durare a lungo<sup>15</sup>.

Come non bastasse, la mobilitazione diretta statunitense, a partire dalla primavera del 1917, offrì insperate possibilità di lavoro e legittimazione a pubblicitari e comunicatori come Lee, tutti impegnati nelle attività di propaganda. Dall'alto dell'esperienza di 'patriota' accumulata come direttore del *publicity department* della Croce Rossa, alla fine del 1918 Lee avrebbe guardato con ottimismo alle sorti future della professione della quale era antesignano. Prima della guerra, notava, «espressioni [denigratorie] come *press agent, publicity agent, free publicity*» avevano spesso fatto sì

<sup>14</sup> Ivy Lee a M. Murphy, 3 luglio e Ivy Lee a Jerome D. Greene, 11 dicembre 1914, in Rockefeller Archive Center, *Rockefeller Family Papers, Record Group 2 ORM*, c. 22.

<sup>15</sup> FASCE, *La democrazia degli affari*, pp. 77-78; H. GITELMAN, *Legacy of the Ludlow massacre. A chapter in american industrial relations*, University of Pennsylvania Press, Fiadelfia 1988, pp. 110-64; R. CHERNOW, *Titan. The life of John D. Rockefeller, Sr.*, Simon & Schuster, New York 1998, p. 586.

che «le *corporations* quasi si scusassero quando assumevano qualcuno perché le interpretasse agli occhi del pubblico o interpretasse l'opinione pubblica a loro stesse». Mentre ora, proseguiva, bastava «guardare cosa fanno le nazioni. Nessuna impresa, neppure nei momenti di maggiore sfrontatezza» aveva osato fare «quello che sta facendo l'Inghilterra, la compassata, conservatrice Inghilterra». La guerra aveva dunque confermato Lee nella convinzione che c'era molto da fare per chi avesse lavorato professionalmente sui modi di «far appello in maniera costruttiva all'immaginazione o alle emozioni del pubblico, con qualcosa che sostituisca le informazioni erronee». Superati il “biennio rosso” 1919-20 e la breve, ma durissima, recessione del biennio successivo, il dopoguerra degli “anni ruggenti” avrebbe ampiamente confermato queste convinzioni e aperto la strada definitivamente a quella tendenza a «introdurre motivazioni e termini pseudo-economici negli spazi pubblici» che è oggi più che mai con noi<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> “Notes and Clippings”, 25 agosto 1918, in Princeton University Seeley G. Mudd Manuscript Library, *Ivy L. Lee Papers*, c. 28; I.L. LEE, *Railroad publicity*, «Railway Age Gazette», 56 (1914), n. 1, pp. 12-13; R. DAHRENDORF, *Quadrare il cerchio. Benessere economico, coesione sociale, e libertà politica*, Laterza, Roma-Bari 1995, p. 40.