



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"MARY VAN KLEECK, MANAGEMENT AL FEMMINILE"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF TUSSET GIANFRANCO**

**LAUREANDO/A: XHESTIANA BRAHIMAJ**

**MATRICOLA N.1138392**

**ANNO ACCADEMICO 2018-2019**

“Il/La candidato/a, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non è stato già sottoposto, in tutto o in parte, dal/dalla candidato/a o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. Il/La candidato/a dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell’elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale ‘Riferimenti bibliografici’ e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l’esplicito richiamo al documento originale”

## **INDICE**

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>2</b>
<b>CAPITOLO 1-MARY VAN KLEECK.NOTE BIOGRAFICHE</b>	<b>3</b>
1.1. DAL COLLEGE AL TAYLORISMO	3
1.2. GRANDE DEPRESSIONE ED AVVICINAMENTO AL SOCIALISMO	6
1.3. “L’ESILIO” E GLI ULTIMI ANNI DELLA SUA CARRIERA	8
<b>CAPITOLO 2- MARY VAN KLEECK E GLI STUDI DI GENERE</b>	<b>9</b>
2.1. L’AVVIO NEGLI STUDI DI GENERE ED IL SOCIAL JUSTICE FEMINISM	9
2.2. OPERATO DI VAN KLEECK NEL CONTESTO DELLA PRIMA GUERRA MONDIALE	11
2.3. EQUAL RIGHTS AMENDMENT VS. WOMEN’S LABOR LAW	13
<b>CAPITOLO 3- VERSO IL SOCIALISMO</b>	<b>17</b>
3.1. VICINANZA CON IL “COMMITTEE ON BUSINESS CYCLES AND UNEMPLOYEMENT”	17
3.2. IL DISTACCO DA HOOVER ED IL “SOCIAL ECONOMIC PLANNING”	19
3.3. L’IMPEGNO PER IL “CAMBIAMENTO”	21
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>24</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>26</b>
<b>SITOGRAFIA</b>	<b>28</b>

## INTRODUZIONE

Mary van Kleeck è stata una riformatrice, attivista, social worker statunitense che operò principalmente durante la prima metà del '900. La sua carriera si è svolta in una fase della società americana, i primi decenni del Novecento, di forte attivismo sociale e numerose riforme politiche. In questo periodo si svilupparono molti movimenti di "social workers", con lo scopo di risolvere i problemi causati dall'urbanizzazione e dall'industrializzazione, tra cui il "Settlement House Movement", a cui aderirono numerose donne, uomini d'affari, femministe, professionisti, tra cui, anche Mary van Kleeck.

Nella prima parte dell'elaborato verranno ripercorse le tappe principali della vita di Mary, l'entrata nel "Settlement College", il coinvolgimento all'interno della Russel Sage Foundation, l'adesione alla Taylor Society, avvenuta nel 1919 ed infine la svolta verso il Socialismo, con l'avvento della Grande Depressione. Successivamente verrà preso in esame il contributo di Mary van Kleeck agli studi di genere. Lei è riuscita a sfruttare lo Scientific Management di Taylor per supportare la richiesta di leggi, intese al miglioramento della società. Van Kleeck pensava che, una base empirica fosse necessaria per avere consapevolezza della reale condizione dei lavoratori americani.

Dopo la prima guerra mondiale Mary si avvicinò ad Herbert Hoover, futuro Presidente degli Stati Uniti. Mary prese parte al, "Committee on Business Cycles and Unemployment", comitato creato da Hoover allo scopo di approfondire la conoscenza dei cicli economici per prevenire e combattere la disoccupazione. Sia Mary che Hoover ritenevano urgente il miglioramento delle condizioni di lavoro all'interno delle fabbriche per riuscire ad aumentare gli standards di vita della popolazione americana.

L'ultima parte dell'elaborato è dedicata alla separazione della Van Kleeck da Hoover, concomitante alla Grande Depressione, e dovuta allo spostamento di Mary per posizioni più radicali. Lei riteneva che lo Stato avrebbe dovuto assumere un ruolo centrale, realizzando un "social-economic planning". Attraverso tale espressione, la riformatrice, voleva sottolineare come, la pianificazione dell'economia potesse essere parte della ricerca di maggior benessere per la società.

Attraverso questo documento si cercherà di capire se Mary possa essere considerata antesignana degli studi di management al femminile e perché la sua figura, il suo operato sia stato trascurato per molto tempo dagli studiosi di management.

# 1. MARY VAN KLEECK. NOTE BIOGRAFICHE

## 1.1 DAL COLLEGE AL TAYLORISMO

Mary van Kleeck nacque il 26 Giugno 1883 a Glenham, frazione di New York. Sua madre Eliza Mayer apparteneva ad una ricca famiglia di Baltimora ed è grazie al denaro della donna che al marito, Robert Boyd venne assegnato il ruolo di Vescovo. Dopo la morte del padre nel 1892, Mary assieme alla madre ed i fratelli -lei era la minore di quattro fratelli- si spostarono in un'altra zona di New York, dove Mary si diplomò nella primavera del 1900. Dopo il diploma Van Kleeck entrò a far parte dello Smith College e subito rimase colpita ed affascinata dall'atmosfera del College. Per Mary il College non fu soltanto un'esperienza piacevole, ma fu determinante la sua carriera, i suoi studi ed il suo approccio alla vita. All'interno dello Smith College assumeva un ruolo molto importante la religione, in particolare la fede cristiana, che rappresentava il mezzo attraverso il quale si cercava di veicolare le giovani menti, per riuscire a creare una forte sensibilizzazione verso "i problemi e le opportunità della vita americana" (Alchon, G.,1991, p.3). In questi anni, all'interno del College, Mary si avvicinò ad una comunità di giovani donne intenzionate ad utilizzare le loro conoscenze e la loro fede per connettersi ed avvicinarsi al mondo intero e rimase molto colpita dalla loro determinazione e tenacia. Dopo il College frequentò il "post-graduation program" al NY's College Settlement al Lower East Side, ed è qui che la giovane Mary iniziò a farsi notare per la sua perseveranza e costanza nel raccogliere dati per le proprie ricerche, le quali molto velocemente iniziarono ad avere come tema principale "i più deboli" della società; uscita dal College Mary si rese conto di voler utilizzare la propria conoscenza e le proprie competenze proprio per cercare di favorire ed aiutare gli "emarginati". Il College Settlement fu un importante terreno di lancio per molte donne riformatrici tra cui anche Eleanor Roosevelt- first lady americana dal 1933 al 1945, attivista e forte sostenitrice dei movimenti femminili- e Frances Kellor- anche lei tenace attivista, che si battè molto per i diritti civili, la protezione e l'educazione degli immigrati. Ben presto Mary si fece travolgere dall'atmosfera riformatrice del College ed iniziò a dedicare le sue ricerche allo studio del lavoro minorile e femminile all'interno delle fabbriche. Grazie ai suoi studi la donna presto si rese conto di come il problema dello sfruttamento della forza lavoro dei "più deboli", ovvero i bambini e le donne, non si sarebbe risolto accusando un singolo imprenditore, ma affinché si potesse giungere ad un cambiamento era necessario coinvolgere l'opinione pubblica e dare voce ai lavoratori. Queste sue conclusioni vennero pubblicate in un giornale sul "social work" ed è grazie a questo che Mary venne notata dalla Russel Sage Foundation. Con l'espressione "social work" si intende una disciplina accademica ed una professione basata sulla pratica, sul concreto, che promuove il cambiamento e la coesione

sociale, lo sviluppo della società, il cui scopo è quello di conferire maggiore potere e libertà agli individui, ai gruppi, alle famiglie aumentando il loro benessere. Il social work è guidato da un forte rispetto dei diritti umani e civili e dai principi di giustizia sociale.

La Russel Sage Foundation è stata creata nel 1907 da una donna, Mrs. Margaret Olivia Sage per "*the improvement of social and living conditions in the United States*", come viene detto nel sito ufficiale (online) della fondazione, ed ancora oggi questa fondazione si occupa di cercare di risolvere i problemi sociali e di migliorare le politiche sociali attraverso analisi e raccolte di dati empirici. Mary entrò così a far parte della fondazione dove continuò per molti anni le sue ricerche sulle critiche condizioni di lavoro dei lavoratori a New York; grazie al contributo del suo lavoro, nel 1915 si arrivò all'abolizione dei turni di notte delle donne e nel 1916 alla creazione di una nuova divisione, all'interno della fondazione, sugli studi industriali. Lo scopo che Van Kleeck voleva perseguire attraverso questa divisione era lo studio dello status della donna nell'industria: il lavoro femminile all'interno delle fabbriche rappresentava una delle conseguenze più gravi ed urgenti di un'inefficiente gestione ed organizzazione del lavoro, la quale alimentava la disoccupazione e l'angoscia dei lavoratori urbani. Mary si rese conto che la situazione critica all'interno delle fabbriche si sarebbe potuta risolvere soltanto introducendo un nuovo modello di management, ovvero di organizzazione e gestione delle risorse all'interno dell'attività produttiva, che fosse in grado di risolvere le disuguaglianze e porre fine alla sofferenza dei lavoratori. Mary vide nello Scientific Management di Taylor il modello di organizzazione del lavoro più appropriato che potesse essere applicato- lei fu la prima donna ad entrar a far parte della Taylor Society-. La "Taylor Society" venne avviata da Taylor ed alcuni suoi collaboratori con lo scopo di convincere lavoratori e datori di lavoro che applicando un approccio scientifico all'organizzazione del lavoro, la "conoscenza" avrebbe assunto il ruolo più importante all'interno delle industrie.

Taylor opera nei primi anni del '900, in concomitanza della diffusione del processo di "Modern Economich Growth" (Kuznets S., 1966, chapter 10), ovvero di quel processo di crescita di lungo periodo che prende piede verso la fine dell'800 fino alla prima guerra mondiale. Questo periodo fu caratterizzato da ondate di innovazioni basate sull'accumulo di conoscenza, da un aumento degli standards di vita, un incremento dell'efficienza nei trasporti (diffusione delle ferrovie) e nella comunicazione (grazie all'utilizzo dell'elettricità nelle comunicazioni), da una diversa allocazione della forza lavoro grazie all'aumento dei flussi internazionali di persone e dunque un aumento dei fenomeni migratori, una forte crescita del settore manifatturiero e pubblico a dispetto di un decremento di attività nel settore agricolo. Questi cambiamenti in un primo momento coinvolsero soltanto i paesi considerati sviluppati per l'epoca come ad esempio

Francia o Germania, poi si estesero anche a società più arretrate come ad esempio il Giappone, il cui processo di crescita economica partì tardi rispetto a quello di molti paesi europei però fu caratterizzato da un elevato tasso di crescita. Tale processo di crescita economica si differenzia rispetto ad ogni esperienza precedente perché caratterizzato da una costante applicazione della scienza a qualsiasi aspetto della realtà, tra cui anche l'economia. Per costante applicazione della scienza si intende la necessità di studiare secondo approcci scientifici, attraverso metodologie chiare e precise, sulla base di "fatti" ovvero dati certi ed osservabili, ogni aspetto della realtà.

Non a caso è in questo periodo che si sviluppò la teoria dello Scientific Management di Taylor. Taylor operò in un periodo di forte espansione dell'economia americana in cui, però, le potenzialità di sviluppo delle industrie erano bloccate dall'arretratezza dell'organizzazione produttiva. Quando Taylor si accorse di questa forte contraddizione decise di razionalizzare attraverso metodi scientifici- ovvero metodi basati sull'osservazione empirica e l'analisi oggettiva- i processi produttivi all'interno delle fabbriche. L'idea iniziale di Taylor era quella di regolarizzare non soltanto i metodi di lavoro, ma anche i metodi di selezione, di formazione del personale e i ruoli assunti dalla direzione all'interno dell'organizzazione; la direzione avrebbe dovuto creare un rapporto di collaborazione e stima reciproca con i lavoratori. Con Taylor venne introdotto il concetto del "One best way" ovvero l'idea per cui davanti ad ogni problema vi sia un'unica soluzione ottimale, a cui si arriva tramite l'osservazione, lo studio e la selezione empirica. Le finalità principali di questa teoria erano quelle di eliminare le ingiustizie, il libero arbitrio dei dirigenti e la loro discrezionalità, di aumentare l'efficienza produttiva senza costi aggiuntivi. Sono questi ideali che avvicinarono Mary al Taylorismo.

Nel primo decennio del '900 Van Kleeck si accorse che molti dei problemi che caratterizzavano il lavoro delle donne erano in realtà comuni alla maggior parte dei lavoratori americani per questo motivo rivolse maggiormente la sua attenzione all'applicazione dello Scientific Management, come soluzione alle critiche condizioni di lavoro all'interno delle industrie. Secondo Mary l'occupazione dei lavoratori era strettamente legata alla sicurezza sociale, per questo motivo nel 1925 lei contribuì a creare l'IRI, "Industrial Relations Institute", un'organizzazione formata soprattutto da donne lavoratrici, assistenti, riformatori e scienziati sociali. Lo scopo principale di questa iniziativa era quello di utilizzare l'organizzazione scientifica del lavoro di Taylor ed il progresso tecnologico come armi per "combattere le disuguaglianze economiche e politiche, migliorare le condizioni di lavoro e garantire sicurezza sociale" (Selmi, P., & Hunter, R., 2001, p.78).

Nel 1927 Mary, assieme alla sociologa tedesca, Mary Fledderus, eseguì uno studio sui metodi fordisti di produzione. Oggi il Taylorismo viene considerato principio del Fordismo: per

Fordismo si fa riferimento ad una produzione di massa, che coinvolge elevati livelli di standardizzazione e ripetibilità, in cui l'uomo è isolato e viene considerato parte di un ingranaggio che non smette mai di funzionare. Il Taylorismo fa riferimento, per l'appunto, allo Scientific Management, ovvero all'applicazione di metodi scientifici all'organizzazione del lavoro, che di fatto significa l'introduzione di regole che standardizzano i processi produttivi. All'epoca molti membri della Taylor Society, tra cui anche Mary, si distaccarono completamente dall'associazione del Taylorismo con il Fordismo, in quanto non accettarono il fatto che un'organizzazione scientifica del lavoro potesse annullare l'individuo.

## 1.2 GRANDE DEPRESSIONE ED AVVICINAMENTO AL SOCIALISMO

Mary van Kleeck continuò ad essere sostenitrice del Taylorismo, inteso come definizione di determinate e precise metodologie di lavoro, anche con l'avvento della Grande Depressione. Per Grande Depressione si intende la forte crisi economica e finanziaria che colpì gli Stati Uniti verso la fine del 1929 e da qui si diffuse poi nel resto del mondo. Gli anni prossimi alla crisi furono caratterizzati da un esasperato rialzo borsistico, il quale ebbe come diretta conseguenza un'eccessiva speculazione. La popolazione americana, soprattutto i piccoli risparmiatori furono travolti da un'ondata surreale di ottimismo, venne fatto credere loro che i corsi azionari sarebbero continuati ad aumentare, con la conseguenza che una quantità sempre maggiore di americani iniziò a domandare prestiti alle banche per poter comprare azioni da rivendere ad un prezzo maggiore. Vennero concessi prestiti a brevissimo termine, di media il numero di prestiti di questo tipo ammontava ad 1 miliardo, alla vigilia del tracollo a 7 miliardi (Di, G., & Pierangeli, B., 2012, p.29). Il problema principale fu che l'aumento del prezzo delle azioni non era più specchio dell'aumento dei profitti delle aziende, ma dell'eccessivo entusiasmo che si era creato all'interno della società. Il 28 Ottobre 1929 vennero vendute 9250000 azioni causando un crollo degli indici dei corsi azionari di 49 punti (Di, G., & Pierangeli, B., 2012, p.30).

Questo crash ebbe come diretta conseguenza il rimpatrio degli investimenti verso gli USA, che rappresentavano la potenza finanziaria egemone nel mondo in quei anni, da parte delle maggiori città europee. A causa di questo collegamento tra lo stock market americano e molte città europee la crisi si diffuse poi anche in Europa. I motivi che però trasformarono questa crisi in una profonda depressione furono sostanzialmente due:

1. La coincidenza tra le fasi di crisi del "Juglar cycle" e del "Kondratiev Cycle": il Juglar Cycle è un ciclo economico dalla durata di 9 anni, di media, che permette di osservare le oscillazioni degli investimenti coinvolgendo anche il mercato finanziario e monetario, il Kondratiev Cycle,



invece, è un ciclo economico dalla durata media di 50 anni che coincide con il processo di crescita e poi declino delle innovazioni tecnologiche. Quando le fasi di depressione dei due cicli economici coincidono, causano una crisi molto profonda, come successe durante la Grande Depressione.

2. Errore di politica economica da parte degli USA: all'inizio della crisi gli Stati Uniti ritennero di non dover intervenire perché credevano che il mercato, grazie ai suoi meccanismi interni, si sarebbe aggiustato da solo, ma questo non avvenne e quando gli USA si accorsero di dover intervenire ormai la crisi si era già affermata e diffusa.

L'IRI divenne un'opportunità per investigare sui fenomeni che si stavano sviluppando in quel periodo tra cui, in primis, la Depressione, ma anche il Fascismo e l'Unione Sovietica. Con la diffusione della Grande Depressione, IRI e Taylor Society iniziarono a collaborare per promuovere un ampio coinvolgimento dell'amministrazione pubblica nella gestione dell'economia. Mary van Kleeck, sostenitrice del taylorismo, delle donne, ma più in generale dei lavoratori iniziò a vedere come possibile soluzione della Depressione il "social-economic planning", che per lei significava la definizione di procedure e norme prefissate, che nascevano dall'organizzazione scientifica. Quest'ultimo rappresentava, in un certo senso, una pianificazione della produzione, in quanto definiva determinati standards di performance da raggiungere attraverso criteri, regole prestabilite e per questo motivo, nel 1930, Mary iniziò ad indagare sulla possibilità di estendere lo Scientific Management a livello nazionale.

La riformatrice vide nell'Unione Sovietica, ed in particolare, nel piano quinquennale indetto nel 1928, un caso con esito positivo dell'applicazione dei principi di Taylor su scala nazionale.

Le dottrine socialiste, ma più in generale la pianificazione centrale dell'economia, assieme al semplice interventzionismo e le Social Democracy- fusione tra elementi del socialismo e del liberismo- sono state le risposte principali alla Grande Depressione.

Mary non divenne mai membro del partito comunista, perché lei continuava a considerarsi una tecnocrate progressista: credeva fortemente nella scienza e riteneva che l'economica dovesse essere guidata da esperti sociali del lavoro, da professionisti, questo la differenziava dai classici Marxisti.

Il legame con il socialismo divenne più stretto nel 1932, quando Mary si recò in Russia per osservare dal vivo le conseguenze della loro politica di pianificazione sociale e, per la prima volta, le conclusioni da lei tratte sull'economia e la politica russa non rispettano i canoni di oggettività e scientificità da lei sempre sostenuti ed inseguiti, ma furono influenzati dall'ideologia. Mary venne colpita e conquistata dall'importanza, che assumeva in Russia, il processo collettivo delle decisioni all'interno delle industrie, il quale, secondo la donna, portava ad un maggior decentramento decisionale ed una riduzione delle disuguaglianze. Van Kleeck

ritenne che la pianificazione sovietica rispettasse criteri oggettivi e razionali per questo motivo, a suo dire, aveva portato ad un miglioramento degli standards di vita della popolazione, in particolare delle classi meno agiate. L'errore di Mary ed il suo limite, fu non considerare che il processo di organizzazione dell'economia, secondo il modello sovietico, non legittimava la conoscenza, ma il potere formale: a capo dell'organizzazione dell'economia non vi era il parere, l'esperienza, lo studio di tecnici esperti, i piani di produzione non venivano determinati dopo una ricerca scientifica basata su dati certi, osservabili empiricamente, ma venivano prestabiliti da chi ricopriva determinate "posizioni", legittimavano l'autorità, ed erano influenzati dagli interessi personali di coloro che possedevano tale autorità. Mary non si accorse di quanta discrezionalità fosse concessa ai potenti e di quanto questo potesse nuocere alla popolazione.

### 1.3 "L'ESILIO" E GLI ULTIMI ANNI DELLA SUA CARRIERA

Nel 1953, all'età di 70 anni, Van Kleeck venne accusata di essere un membro del Partito Comunista ed agente dell'Unione Sovietica e le venne confiscato il passaporto. Mary si sentì profondamente offesa dall'accusa di essere "serva" di un governo straniero e si difese affermando che tutta la sua carriera si è sempre basata sul cercare di raccogliere dati, informazioni, da fornire alle diverse organizzazioni per arrivare a determinare possibili soluzioni alle problematiche da lei analizzate (condizioni di lavoro dei minori, delle donne, diritti dei lavoratori,..) (Nyland, C., & Heenan, T. ,2005). Le venne restituito il passaporto nel 1958 e nel 1972 morì a New York, isolata, dimenticata ed ignorata nella sua esperienza di pioniera negli studi di management al femminile.

La figura e la storia di Mary van Kleeck vennero fortemente danneggiata dal suo "cambio di rotta" verso il Socialismo intervenuto verso la fine della sua carriera, ma soprattutto a causa della perdita dell'oggettività e razionalità che avevano sempre caratterizzato il suo operato.

## 2. MARY VAN KLEECK E GLI STUDI DI GENERE

### 2.1. L'AVVIO NEGLI STUDI DI GENERE ED IL SOCIAL JUSTICE FEMINISM

Mary iniziò il suo percorso negli studi industriali dedicandosi inizialmente a ricerche sul lavoro minorile e da queste passò poi agli studi di genere. I suoi studi dimostrano una forte fiducia nelle scienze sociali come propulsori e fonte di strumenti per il cambiamento sociale. La sua carriera, circa gli studi industriali, iniziò nel 1906, con la pubblicazione di “*Working hours for Women in Factories*”, in cui sostanzialmente denunciò le condizioni di lavoro delle donne nelle fabbriche di New York servendosi di una grande quantità di dati, raccolti con meticolosità; attraverso quest’articolo Mary voleva rendere nota all’opinione pubblica la realtà delle donne all’interno del mondo industriale, per cercare di ottenerne l’appoggio nella lotta per la promulgazione di leggi che potessero proteggere il mondo femminile. Mary riteneva che andassero stabiliti dei limiti legali all’impiego delle donne, per cui era consapevole che senza l’appoggio dell’opinione pubblica difficilmente questo sarebbe potuto succedere. Con questa pubblicazione Van Kleeck dimostrò le sue capacità di raccolta ed analisi dati, la sua attitudine ad adottare un approccio statistico alle informazioni raccolte e l’enorme tenacia e perseveranza da lei posseduta nell’osservare: era convinta che per ottenere un qualsiasi cambiamento, in positivo, bisognasse partire dalla realtà, dall’accurata osservazione dei “fatti”. Questa fiducia nel concreto, nell’osservazione, che la contraddistinguerà e che guiderà la maggior parte della sua carriera.

Grazie alla reputazione che si stava creando Mary divenne membro della Russel Sage Foundation, che nel 1911 la nominò direttrice del loro Committee on Women’s Work (Comitato sul Lavoro delle Donne) - organismo istituito per cercare di raccogliere informazioni, dati attendibili sulle condizioni di lavoro a cui erano soggette le donne per capire se realmente le loro situazioni potevano essere considerate fonte di sofferenza-.

In questi anni si sviluppò anche il movimento del “social justice feminism”, che era formato da un gruppo di donne dette *social feminists*, le quali sostenevano l’uguaglianza tra uomini e donne, un’uguaglianza basata sulle differenze e non sulla neutralità di genere (Lipschultz,S.,1989). Secondo questo gruppo l’espressione “uguaglianza attraverso le differenze” coincideva con “uguaglianza industriale” e rappresentava la necessità di porre attenzione legale alle differenze tra uomini e donne, ovvero lo Stato avrebbe dovuto supportare ed ascoltare le donne, riconoscendo le loro debolezze, difficoltà ed il fatto che esse dovessero svolgere un “doppio lavoro”. Per “doppio lavoro” si intende il fatto che le donne avevano un doppio impiego, uno in casa- erano responsabili della famiglia, dovevano occuparsi dei figli,

delle faccende domestiche ...- ed uno formale in fabbrica; per difendere e tutelare la loro realtà era necessaria la formulazione di leggi particolari. Lo scopo principale del *social justice feminism* era, dunque, quello di sostenere l'emanazione di una legislazione sul lavoro femminile, per questo motivo il movimento si concentrò sulla ricerca di possibili soluzioni legali per migliorare la situazione economica e sociale delle donne.

Mary si avvicinò al movimento nel 1907, quando la corte d'appello di New York rigettò una legge sul lavoro notturno per le donne lavoratrici. A guida del *social justice feminism* c'era Florence Kelley, segretaria esecutiva del "National Consumers' League" -organizzazione privata, nonprofit, fondata nel 1899, il cui scopo è quello di rappresentare e tutelare i consumatori-, la quale sosteneva che le leggi presenti a quell'epoca fossero espressione soltanto di interessi puramente maschili e non prendessero invece in considerazione i bisogni delle donne; Kelley negli anni precedenti aveva fortemente incoraggiato Mary e sostenuto la sua carriera, spingendola, come Mary stessa affermò " a raccogliere dati sulle ore di lavoro nelle industrie e nel commercio mercantile...da utilizzare per introdurre una legislazione sul lavoro più esplicita" (Alchon, G.,1991, p.4). All'interno del Social Justice Feminism, Kelley era affiancata da Josephine Goldmark, sua segretaria di ricerca, la quale come Kelley sosteneva la necessità di regolamentare il lavoro femminile e minorile. Fu proprio Josephine Goldmark a chiamare Mary ad unirsi al movimento per aiutarla ad investigare sulle condizioni di lavoro notturno delle donne in diversi ambiti come, ad esempio, in quello della rilegatura o del commercio di fiori artificiali. Goldmark fu impressionata dalla quantità di informazioni possedute da Mary grazie alle sue precedenti ricerche e ritenne che l'aver a disposizione un grande numero di dati, di fatti documentati fosse fondamentale per esprimere al meglio l'urgenza di introdurre delle leggi speciali sul lavoro .

La collaborazione tra Goldmark e Van Kleeck portò alla pubblicazione di due libri "Fatigue and Efficiency" e "Women in the Bookbinding" e fu determinante nella proibizione del lavoro notturno delle donne, stabilito dalla Corte d'Appello di New York nel 1915. Attraverso "Fatigue and Efficiency" le due autrici volevano presentare una serie di "fatti", raccolti ed analizzati con oggettività e scientificità, da poter essere utilizzati come base su cui costruire una legislazione sul lavoro. Le donne eseguirono uno studio scientifico del lavoro secondo l'approccio di Taylor: consideravano lo Scientific Management un ottimo strumento attraverso cui veicolare le proprie ricerche e trarre conclusioni efficaci, che potessero migliorare la situazione dei lavoratori. Van Kleeck e Goldmark, attraverso un'analisi oggettiva, rilevarono che la velocità con cui un individuo riusciva ad eseguire un compito, non rappresentava l'elemento chiave per massimizzare l'output (Schachter, H. L. ,2002), ma vi erano altri elementi come la salute e la

serenità dei lavoratori ad influenzare la loro produttività. Secondo le autrici del libro- “Fatigue and Efficiency”- all’interno di ogni organizzazione, il metodo di Taylor poteva fornire grandi suggerimenti ai datori di lavoro su come migliorare l’efficienza della propria attività, la quale non poteva prescindere dal benessere dei lavoratori. L’esperienza all’interno del Social Justice Feminism insegnò a Mary come utilizzare dati empirici per formulare ipotesi plausibili in supporto a proposte di legge, di riforme, le diede una nuova visione sul ruolo del governo ed in particolare dell’amministrazione pubblica, la quale avrebbe dovuto concentrarsi maggiormente sul cercare di creare possibili soluzioni ai problemi sociali piuttosto che limitarsi alla loro analisi oggettiva.

## 2.2. OPERATO DI MARY NEL CONTESTO DELLA PRIMA GUERRA MONDIALE

Durante la prima guerra mondiale venne istituito dall’Ordnance Department- organizzazione responsabile del fornimento di munizioni, armi, approvvigionamenti alle basi militari durante il conflitto- l’Industrial Women Section, una sezione speciale per cercare di risolvere le questioni principali sull’impiego della forza lavoro femminile, di cui Mary fu nominata direttrice. Con lo scoppio della prima guerra mondiale aumentò notevolmente l’occupazione femminile e le donne si trovarono a svolgere anche lavori che prima venivano assegnati soltanto agli uomini perché ritenuti inadatti per le donne. La cosa importante di cui ci si rese conto durante la Guerra fu che non era il contenuto del lavoro e dunque in lavoro in sé a determinare l’inadeguatezza delle donne ad eseguirlo, ma le condizioni di lavoro, ovvero vi erano situazioni che favorivano il lavoro delle donne ed altre che invece lo impedivano.

Nel 1918 venne istituito, sempre dall’ Ordnance Department, l’ Women in Industry Service- sezione creata per cercare di risolvere tutte le questioni circa l’occupazione femminile all’interno delle fabbriche, in seguito agli sconvolgimenti della prima guerra mondiale- di cui Mary venne nuovamente nominata direttrice e nominò sua vice Mary Anderson ,un’altra donna attivista che contribuì al dibattito sociale e politico sul lavoro delle donne assieme a Van Kleeck, Kelley, Goldmark e molte altre riformatrici. All’interno di questa nuova divisione Mary continuò le sue ricerche sulle condizioni di lavoro delle donne in diverse industrie e fu fondamentale nel determinare tutta una serie di standards, che sarebbero dovuti essere rispettati nell’impiego di forza lavoro femminile, e che lei stessa elencò nel dicembre 1918 in “*Federal policies for Women in Industry*”. Molti di questi standards erano già stati introdotti in precedenza come la proibizione del lavoro notturno nel 1915, la definizione di determinate condizioni di lavoro da rispettare circa l’igiene, la sicurezza, altri elementi erano invece più

innovativi. In questo articolo l'ammontare di ore di lavoro giornaliero massimo per le donne venne fissato a otto ore, non più dieci come era stato stabilito nel 1908 in seguito al caso *Muller v. Oregon*: nel 1905 il signor Muller, proprietario di una lavanderia aveva imposto ad una delle sue dipendenti di continuare a lavorare dopo le 10 ore, limite che era stato stabilito dallo Stato dell'Oregon, per questo motivo venne sanzionato con una multa; il piccolo imprenditore si oppose ricorrendo alla Corte d'Appello degli Stati Uniti, la quale però difese le 10 ore massime di lavoro per le donne in quanto ritenne fondamentale e necessario il benessere delle donne per la società, per la salvaguardia della popolazione.

In "Federal policies for Women in Industry" Van Kleeck elencò anche quali criteri sarebbero dovuti essere rispettati nella gestione ed organizzazione del lavoro delle donne, quali la necessità di porre donne anche in posizioni di controllo, affinché fosse possibile che una donna riuscisse a supervisionare il lavoro di altre donne, il bisogno di comunicazione tra il datore di lavoro ed un gruppo rappresentativo dei propri dipendenti per riuscire ad operare in maniera più efficace. L'aspetto più innovativo di questo documento riguarda i salari, in particolare il principio di "equal pay for equal work" dove per equal si intende l'equità tra uomini e donne. Mary analizzò come, molto spesso, gli stipendi venissero determinati sulla base del genere e non del lavoro di per sé o della produttività, e questo stava diventando un problema sempre più grande, in quanto a stipendi inferiori corrispondevano standards di vita inferiori per le donne e le loro famiglie, e questo portava, inevitabilmente, a consumi più bassi.

Mary sosteneva che la ripresa economica e sociale di uno Stato, specialmente nel contesto del dopo-guerra, si sarebbe dovuta basare su programmi d'azione volti ad innalzare gli standards di vita della popolazione ed a preservare questi standards (Van Kleeck, M., 1919). Women in Industry Service non aveva nessun potere di imposizione di questi standards, in quanto questo potere apparteneva al National War Labor Board- comitato creato dal Presidente Wilson in seguito alla fine della prima guerra mondiale per cercare di risolvere le questioni principali sul lavoro-, ma nonostante questo il governo degli Stati Uniti diede la propria approvazione a questi "canoni industriali", i quali vennero inclusi nei contratti governativi.

In "*Federal Policies for Women in Industry*" Mary analizzò anche il problema della disoccupazione maschile, in quanto al ritorno dal fronte, molti soldati si ritrovarono senza i loro precedenti posti di lavoro. Molti uomini d'affari, soldati, lavoratori, tendevano ad assegnare la colpa di ciò alle donne, le quali avrebbero dovuto lasciare i loro posti di lavoro per "restituirli" ai soldati. Van Kleeck prima di sostenere se questo pensiero fosse vero o falso analizzò empiricamente il problema e dalle sue ricerche emerse che, nella maggior parte dei

casi, i “vecchi” posti di lavoro dei soldati erano stati “presi” da uomini e non da donne, quindi per principio tale affermazione non poteva essere vera. Mary affermò anche che, in ogni caso, il problema della disoccupazione dei soldati non riguardava le donne, ma i soldati, le imprese ed il governo, il quale avrebbe dovuto trovare il modo di creare nuovi posti di lavoro per rispettare il diritto dei soldati di avere un lavoro .

### 2.3. EQUAL RIGHTS AMENDMENT VS. WOMEN’S LABOR LAW

Mary rimase a capo del Women in Industry Service fino al 1919 quando tornò alla Russel Sage Foundation. Fino al 1920 i movimenti femminili erano stati uniti, non vi erano mai stati ampi contrasti o differenze tra di essi, ma le cose cambiarono nel 1920 quando le donne ottennero il diritto di voto. Da questo momento iniziarono le prime spaccature tra i diversi movimenti femminili, soprattutto sulla questione se bisognasse stabilire leggi “sex specific”. Contro la creazione di queste leggi vi era il National Women’s Party (NWP), il quale chiese di introdurre nella Costituzione un emendamento per i pari diritti- “Equal Rights Amendment”- che rendesse incostituzionale ogni proposta che violasse tale principio. Il National Women’s Party era composto da un gruppo ristretto di donne ben educate ed ambiziose, le quali cercarono di far sentire il più possibile la propria voce attraverso diverse manifestazioni ,anche davanti alla Casa Bianca; il loro scopo era quello di far ottenere alle donne stesse opportunità, diritti, condizioni degli uomini, di liberarle da ogni forma di discriminazione sessuale presente nelle leggi e di riuscire a rimodellare tali leggi sotto una prospettiva femminile e non più maschile. Secondo questo partito la questione dei pari diritti era più una questione di tipo economico che sociale: le donne avrebbero dovuto avere lo stesso diritto al lavoro degli uomini, pari opportunità per riuscire a sfruttare al massimo le proprie potenzialità ed ottenere uno stipendio equo, diventando così economicamente indipendenti. Questo gruppo iniziò ad isolarsi sempre più dagli altri movimenti femminili dopo il 1920 per l’appunto, quando iniziò a sostenere l’abolizione di tutte quelle leggi che non potessero essere applicate ad entrambi i sessi. Molte donne riformatrici tra cui anche Florence Kelley, che fino a quel momento aveva sostenuto il NWP- il quale aveva comunque avuto un ruolo importante nell’affermazione del diritto di voto per le donne- Mary Anderson, direttrice del Women’s Bureau (ente creato nel giugno del 1920 per cercare di proteggere la forza lavoro femminile e promuovere cambiamenti nella società), e Mary van Kleeck si espressero contrarie all’ERA (Equal Rights Amendment) ed erano invece sostenitrici delle “women’s labor law”- ovvero delle leggi speciali per il lavoro femminile-. Secondo queste donne l’ERA, mirando ad eliminare ogni tipo di discriminazione sessuale nella

normativa, avrebbe cancellato tutte le leggi speciali a tutela del lavoro femminile introdotte fino a quel momento, annullando così ogni vittoria ottenuta dalle donne. I gruppi contrari all'ERA vedevano questo emendamento come una "class legislation", come afferma Nancy F. Cott in *"Historical Perspectives: The Equal Rights Amendment Conflict in the 1920s"* (1990), in quanto eliminando ogni forma di protezione per l'impiego delle donne, ogni differenziazione di genere, sostenendo "le pari opportunità" tra uomini e donne, i "pari diritti", si sarebbe migliorata soltanto la condizione delle donne benestanti, abbienti, ben educate, mentre invece, sarebbe inevitabilmente peggiorata la situazione di tutte quelle donne sottopagate, sfruttate, le quali senza leggi speciali si sarebbero liberate delle leggi create per favorire gli interessi degli uomini, ma sarebbero diventate schiave dell'industria.

Chi sosteneva la promulgazione di leggi speciali per le donne, non aveva una visione debole della donna perché inferiore all'uomo, ma riteneva che la donna dovesse essere tutelata in vigore della doppia fatica che essa sosteneva in quanto era costretta a lavorare sia in fabbrica, per ottenere un salario e soddisfare le proprie esigenze economiche, che in famiglia, in vigore del suo ruolo biologico di madre. Molte organizzazioni femminili non si resero conto che questi pensieri limitavano le opportunità per le donne, come il NWP non si rese conto della vulnerabilità di molte donne, le quali sarebbero state innegabilmente sfruttate senza nessun tipo di legislazione speciale. Nel 1926 venne presentato, durante la seconda conferenza del Women in Industry, un report dal Women's Bureau per quanto riguardava la questione dei pari diritti e le leggi speciali per le donne.

Questo report venne realizzato da Van Kleeck, Josephine Goldmark e Lilian Gilbreth, le tre rappresentanti della Taylor Society durante la Conferenza. Lilian Gilbreth era anche lei una studiosa del lavoro femminile, sotto una prospettiva, però, maggiormente psicologica: sosteneva che la gestione del personale femminile non dovesse essere basata sul controllo maschile, ma piuttosto sul training, l'osservazione e l'educazione al lavoro. Gilbreth aveva inoltre osservato ed analizzato le scelte di consumo delle donne per capire cosa preferissero, aiutando le industrie a capire quali fossero le loro esigenze per riuscire a soddisfarle ed aumentare così i profitti.

Lo scopo principale del report era quello di capire se la domanda di lavoro femminile fosse variata, ed eventualmente come, in seguito alle leggi speciali applicate all'impiego femminile, le quali prevedevano il rispetto di determinati standards che non erano legalmente richiesti per gli uomini (Chris Nyland, Mark Rix, 2000). Mary van Kleeck sostenne con tenacia



l'importanza di utilizzare metodi di ricerca ed analisi scientifici. Il metodo di lavoro che si sarebbe dovuto utilizzare comprendeva 3 fasi:

1. Studio cronologico degli effetti manifestati dopo l'introduzione di ogni legge speciale per il lavoro femminile
2. Studio della storia della legislazione sull'occupazione femminile in California, New York e Massachusetts
3. Ricerca sperimentale in due stati, Ohio e Illinois per testare l'efficacia delle procedure di raccolta informazione per ogni industria ed ogni occupazione interna a tali industrie

Lo scopo principale era quello di capire se, ed eventualmente in quali proporzioni, fosse cambiata la percentuale di forza lavoro femminile rispetto quella maschile negli stati in cui vennero introdotte leggi a protezione del lavoro femminile, rispetto agli stati in cui non vennero mai introdotte (Chris Nyland, Mark Rix, 2000). Secondo Mary, la ricerca non doveva limitarsi alla semplice raccolta di dati, i quali sarebbero poi dovuti essere analizzati statisticamente, ma doveva comprendere anche interviste ai datori di lavoro ed agli impiegati delle organizzazioni prese in esame. Molto presto le tre donne si resero conto che una ricerca del genere sarebbe stata molto complessa perché si sarebbero dovute raccogliere, analizzare una quantità di informazioni troppo elevata ed inoltre non si aveva nemmeno la certezza che questi dati fossero attendibili e veritieri in quanto potevano essere incompleti, imprecisi, distorti dalle organizzazioni stesse. Per cercare di evitare questo pericolo di distorsione dei dati raccolti, si decise di non affidarsi più primariamente alle informazioni fornite dalle imprese, ma di porre più attenzione alle interviste, le quali sarebbero state rivolte ai managers delle industrie, ai sovrintendenti ed alle donne lavoratrici. Questo avrebbe portato ad una riduzione della quantità di informazioni raccolte, ma si avrebbe avuto maggior sicurezza sulla veridicità dei dati, in quanto avrebbero rappresentato esperienze reali. Per cercare di ridurre la complessità della ricerca si decise di prendere in esame cinque imprese manifatturiere in nove stati per osservare gli effetti delle leggi speciali sul lavoro femminile. Secondo Mary per assicurare massima trasparenza ai lettori del report si sarebbero dovute allegare in appendice tutte le informazioni originali, allo stato brado, per dare la possibilità ad ognuno di giungere ad una propria conclusione (Chris Nyland, Mark Rix, 2000).

In seguito alle loro ricerche, alla codificazione ed analisi delle informazioni raccolte, Mary assieme alle sue collaboratrici conclusero che le "women's labor law" non avevano ridotto la domanda di lavoro femminile e non avevano fatto aumentare in maniera significativa la domanda di impiego maschile, dunque le leggi speciali sul lavoro non avevano influenzato in

maniera negativa l'impiego delle donne. Nel report venne spiegato che il motivo principale di questo fu che i datori di lavoro stessi si erano accorti che la riduzione delle ore di lavoro, la concessione del giorno di riposo, la proibizione del lavoro notturno rendevano il lavoro delle donne più efficiente. Le autrici del report sostennero anche che nei casi in cui le donne non erano state ritenute in grado di sostenere determinati lavori, non erano le donne a dover essere regolate, ma le condizioni in cui questi lavori venivano svolti.

Questo report venne creato sulla base di un metodo scientifico e manifesta tutta la fiducia che Mary aveva nello Scientific Management di Taylor. Il contributo di Mary infatti non è verso l'organizzazione scientifica del lavoro, come pensiero o metodo, ma al modo in cui lei ha saputo utilizzare tale pensiero per le sue ricerche, i suoi documenti, i quali vennero apprezzati per la loro attendibilità e trasparenza. Il suo contributo agli studi di genere attraverso la costante applicazione degli insegnamenti di Taylor fu molto importante per tutti i risultati ottenuti dalle donne in questo periodo, durante il quale esse iniziarono a far sentire con forza la propria voce.

### 3. VERSO IL SOCIALISMO

#### 3.1 VICINANZA CON IL “COMMITTEE ON BUSINESS CYCLES AND UNEMPLOYEMENT”

Negli anni subito successivi alla prima guerra mondiale emerse la figura di Herbert Hoover, ingegnere multimilionario, organizzatore e promotore di molte operazioni di soccorso nel dopoguerra in Europa ed in Russia. In linea con la sua formazione da ingegnere, egli, come Van Kleeck, attribuiva un ruolo primario alla scienza, alla raccolta ed analisi di dati scientifici, per questo motivo anche lui viene considerato un tecnocrate progressista. Nel dopoguerra egli venne nominato segretario del Dipartimento del Commercio ed istituì il “Committee on Business Cycles and Unemployment”, un continuo comitato per la “President’s National Conference on Unemployment” del 1921, il cui scopo principale era quello di promuovere una profonda ricerca sulla natura dei cicli economici ed i possibili benefici dello Scientific Management nel prevenirne le conseguenze (Guy Alchon, 1991).

Secondo Hoover affinché gli imprenditori fossero in grado di gestire al meglio le proprie attività e di instaurare dei rapporti di collaborazione con i propri dipendenti, era fondamentale che acquisissero consapevolezza dei cicli economici, delle loro conseguenze e dei benefici delle politiche anticicliche, sviluppando così nuove competenze manageriali industriali. Grazie a tali competenze essi sarebbero stati in grado di migliorare il rapporto lavoratore-datore di lavoro e si sarebbe creato un sistema di business più equo ed efficiente. Secondo Hoover era necessario perseguire una maggiore equità all’interno della società affinché ogni individuo potesse avere pari opportunità, possibilità nel cercare di raggiungere i propri obiettivi. Hoover era forte sostenitore dell’individuo come singolo, però sosteneva anche l’importanza della collaborazione, della formazione volontaria di gruppi, in quanto lui in primis affermava di essere riuscito a salvare dalla fame molti individui dopo il conflitto mondiale non perché operò da solo, ma soltanto perché riuscì a cooperare con organizzazioni benefiche, le quali a loro volta collaborarono tra di loro. Secondo l’ingegnere le unioni commerciali, le organizzazioni dei lavoratori, la cooperazione tra aziende potevano solo favorire lo sviluppo di un’economia florida, se lo Stato, però, fosse stato in grado di fare da arbitro tra i vari interessi dei diversi gruppi.

Mary van Kleeck vide nelle idee di Hoover un’opportunità per la fusione dello Scientific Management e del lavoro sociale su scala nazionale: il primo era un ottimo strumento di indagine, analisi e comprensione dei problemi, che però, da solo, sarebbe potuto essere utilizzato dalle classi dominanti come strumento di sfruttamento verso la parte più debole della

popolazione, dunque per riuscire, invece, a migliorare la situazione delle classi sociali meno abbienti era necessario che lo Scientific Management fosse sottoposto ad un forte movimento del lavoro. Secondo Mary, soltanto in questo modo si sarebbe riusciti a raggiungere il benessere di uno Stato.

Per questo motivo la riformatrice divenne membro del Committee on Business Cycles and Unemployment e nel 1923 contribuì alla scrittura di *"Business Cycles and Unemployment"*. Prima del 1923, Van Kleeck contribuì anche, assieme ad altri economisti e diverse organizzazioni, alla formulazione del report sulla disoccupazione presentato nel 1921 ad Washington durante la "President's Conference on Unemployment". Lo scopo principale di tale report fu quello di studiare l'intero problema della disoccupazione per cercare di fornire alle imprese dei possibili piani d'azione, modelli su cui costruire la propria attività per cercare di attutire le conseguenze durante la fase di recessione dei cicli economici. Nel report i cicli economici vengono definiti come una successione di cambiamenti economici, i quali tendono ad andare verso l'alto durante la fase di espansione dell'economia fino ad arrivare all'apice, al "boom", seguiti poi da movimenti verso il basso durante la fase di recessione (Hoover, H., & National Bureau of Economic Research, inc. 1923). Lo studio dei cicli economici, secondo Hoover, era fondamentale per gli uomini d'affari perché soltanto in seguito alla loro conoscenza, essi sarebbero stati in grado di capire in quale momento del ciclo economico si trovavano e, di conseguenza, riuscire a prevenire eventuali effetti indesiderati o a sfruttare al massimo le opportunità. Dal report emerse una ripetibilità dei cicli economici e delle caratteristiche delle due fasi principali: durante la fase di espansione dell'economia, per esempio, si verifica quasi sempre un aumento dei consumi e della domanda, durante invece la fase di recessione si ha un crollo della produzione, dovuto ad una riduzione drastica della domanda e dei consumi, ed un aumento della disoccupazione. Per riuscire a risolvere il problema della disoccupazione sfruttando i cicli economici invece di esserne succubi, gli imprenditori avrebbero dovuto raccogliere dati certi e non speculazioni, essi avrebbero dovuto avere un'ampia conoscenza non soltanto della propria organizzazione, ma del settore in generale in cui si trovavano ad operare; dovevano essere in grado di raccogliere informazioni ed analizzarle secondo strumenti statistici per riuscire ad essere i primi giudici di sé stessi, ovvero per valutare ogni potenziale strategia in maniera approfondita senza averla prima applicata. In questo modo essi sarebbero riusciti a non venire sopraffatti dalle fasi negative dei cicli economici e dunque a non scatenare disoccupazione.

Nel report vennero anche elencati una serie di metodi attraverso cui si poteva cercare di controllare i cicli economici come ad esempio un controllo costante dell'inflazione oppure tutta

una serie di programmi per promuovere i lavori pubblici, ed infine vennero espresse tutta una serie di raccomandazioni al Governo, come la necessità di raccogliere statistiche sull'occupazione e di pubblicare tali statistiche, l'importanza di adeguati piani di ricerca sugli strumenti stessi dell'investigazione e sulle questioni economiche di per sé.

### 3.2 DISTACCO DA HOOVER E “SOCIAL ECONOMIC PLANNING”

In questi anni Mary iniziò a sviluppare anche il concetto di “cittadinanza industriale”, secondo il quale all'interno di ogni attività produttiva, ma anche di ogni organizzazione in generale, lavoro e capitale avrebbero dovuto avere stessa importanza e per renderli effettivamente paritari, sempre secondo Van Kleeck, era necessario il supporto e l'intervento da parte dello Stato. In questo modo sarebbe stata possibile l'inclusione di tutti i lavoratori sotto la protezione del Governo. Questo concetto non venne ben visto da Hoover, il quale non credeva nell'intervento dello Stato e in nessun tipo di pianificazione statalista, per questo motivo nel 1926 Mary si allontanò dal Comitato di Hoover per riavvicinarsi al Social Justice Feminism, con il quale condivideva una visione alternativa dell'amministrazione pubblica, secondo la quale lo Stato sarebbe dovuto intervenire in economia attraverso particolari leggi sul lavoro per riuscire a conferire alla forza lavoro la stessa importanza del capitale, ovvero di chi possedeva le risorse finanziarie per avviare un'attività imprenditoriale.

Però, al contrario del passato, questa volta non le venne riconosciuto molto all'interno del movimento femminile, motivo per cui Van Kleeck iniziò a sentirsi marginale, inoltre, nel 1928 venne esclusa dal Comitato di Hoover a causa delle sue continue critiche verso il Capitalismo. Nel marzo del 1929 Hoover venne eletto presidente degli Stati Uniti e con l'avvento della Grande Depressione egli continuò ad affermare che il mercato sarebbe stato autonomamente in grado di ripristinare il proprio equilibrio interno; egli sostenne che si sarebbe potuto mantenere costante il livello dei salari nominali attraverso la sindacalizzazione e l'eliminazione dello spreco industriale, mentre, invece, se si fosse continuato ad investire in innovazione non si sarebbero nemmeno abbassati i prezzi agricoli. Il problema fu che Hoover, imponendo alle aziende di non ridurre né i salari né i prezzi, convinto di sostenere in questo modo il potere d'acquisto ed i consumi, portò molte imprese a chiudere perché non riuscirono più a permettersi i salari dei dipendenti a fronte del fatto che la domanda continuava a scendere.

Nel marzo del 1932 ad Hoover subentrò Roosevelt, che riuscì ad ottenere consensi grazie al New Deal- programma politico il cui scopo principale era quello di cambiare il ruolo dello Stato da garante della libertà a protagonista della scena economica (Di, G., Pierangeli, B. 2012). Secondo Roosevelt lo stato avrebbe dovuto avere un ruolo centrale nel processo di ripresa

dell'economia americana, il cui problema principale era una domanda inadeguata rispetto alle potenzialità produttive, per cui per “sostenere la domanda era necessario spendere in deficit” (Di, G., Pierangeli, B., 2012, p.42). Roosevelt, attraverso il New Deal non riuscì a far ripartire subito l'economia americana, ma almeno fu in grado di frenare la depressione.

Mary si oppose al New Deal in quanto secondo lei c'era bisogno di un intervento più decisivo dello stato in economia, infatti in questi anni la riformatrice assunse una posizione sempre più radicale e si unì al “rank-and-file movement”, un movimento riformatore nato dalla fazione radicale dei social workers. Con la salita al potere di Roosevelt molti social workers iniziarono ad aderire al New Deal e ne divennero profondamente coinvolti diventando amministratori, consulenti dei programmi di Roosevelt, mettendo a disposizione del Governo, del settore pubblico il proprio servizio. I social workers più radicali, come per l'appunto van Kleeck, decisero invece di continuare ad opporsi ed a sostenere che tutti i social workers, attivisti e riformatori avrebbero dovuto cooperare tra di loro creando un nuovo ordine economico, invece di servire quello pre-esistente. Inoltre Mary ritenne che il New Deal non stimolasse la formazione dei sindacati, non puntasse ad un aumento del potere contrattuale dei lavoratori e ad un cambiamento radicale, motivo per cui, sostenere ed appoggiare le idee di Roosevelt significava, secondo lei, continuare a difendere lo status quo dei potenti.

Secondo Mary oltre a non dover assolutamente lasciare l'economia sotto la guida degli imprenditori, dei managers e più in generale degli uomini d'affari perché avrebbero pensato soltanto al proprio tornaconto personale ed ai propri interessi, per riuscire ad emergere dalla Grande Depressione, che di per sé era il risultato di una politica economica sbagliata, e migliorare gli standards di vita dei cittadini per aumentare i consumi ed i livelli di produzione, era necessaria una pianificazione centrale dell'economia da parte del Governo: non era più sufficiente che lo Stato promuovesse programmi politici, ma doveva diventare l'agente principale in economia. Grazie all'aiuto dell'IRI, di cui faceva ancora parte, Van Kleeck riuscì a sviluppare una radicale analisi della società e dell'economia di quel periodo, mescolando assieme elementi del Comunismo Sovietico con elementi dell'ideologia dell'ala sinistra della tecnocrazia americana arrivando così alla formulazione di un “social-economic planning”: Accostando il termine “social” all'espressione “economic planning”, Mary voleva indicare il fatto che la pianificazione dell'economia non sarebbe dovuta prescindere dal benessere degli individui, ma essa avrebbe dovuto puntare al miglioramento degli standards di vita della popolazione.

Per “social-economic planning” Van Kleeck indicava l’esigenza di sviluppare una pianificazione sociale dell’economica, stimolare la creazione di un forte movimento organizzato del lavoro ed investire in tecnologia, in quanto lei riteneva che quest’ultima fosse una fonte indispensabile di strumenti necessari alla progressione della società. Van Kleeck sosteneva però che, affinché la tecnologia fosse in grado di migliorare le condizioni di lavoro, ma anche di vita delle donne ed in generale delle classi più deboli, creando così ambienti e contratti di lavoro più sicuri ed affidabili, era necessario che gli obiettivi dei diversi business non fossero individualistici, ovvero non dovevano mirare al semplice profitto personale degli imprenditori o dei managers, ma sarebbero dovuti essere “sociali”. Per obiettivi “sociali” Mary intendeva il fatto che il governo avrebbe dovuto sviluppare una pianificazione sociale basata su modelli di produzione destinati “all’uso” e non al “profitto” (Selmi, Patrick, Hunter, 2009, p.79). La produzione non sarebbe dovuta essere organizzata avendo come scopo principale la massimizzazione del profitto degli imprenditori, ma si sarebbe dovuta limitare a cercare di soddisfare le necessità della popolazione, limitando sia la quantità che la varietà della produzione a quello che effettivamente era richiesto dai consumatori.

In accordo con Mary vi furono anche altri tecnocrati progressisti, tra cui Thorstein Veblen, il quale sosteneva che il controllo delle fabbriche sarebbe dovuto essere assegnato ad esperti tecnici, in quanto soltanto in questo modo si sarebbero potuti realizzare livelli di output maggiori. Anche Veblen non vedeva la tecnologia soltanto come mezzo per profitti maggiori, ma anche come strumento, grazie al quale raggiungere maggiore equità nella società. Ciò che differenziava Mary dai Marxisti era che lei continuava a credere nella scienza e nella sua applicazione e come Veblen, era convinta del fatto che a guidare l’economia sarebbero dovuti essere tecnici esperti. Secondo Mary affinché la società americana fosse completamente “socializzata” era necessario instaurare dei piani di produzione basati sulla collaborazione fra tecnici esperti, ingegneri e social workers, i quali avrebbero rappresentato i bisogni dei lavoratori e le loro necessità: per uscire dalla crisi bisognava affidarsi primariamente alla scienza, ma non solo, era fondamentale dare importanza anche ai bisogni ed alle necessità dei lavoratori.

### 3.3 L’IMPEGNO PER IL “CAMBIAMENTO”

Il 23 agosto 1931 venne organizzata dall’IRI il World Social Economic Congress ad Amsterdam. In questo congresso emerse una generale insoddisfazione nei confronti del capitalismo da parte di liberali, progressisti, radicali. A questo Congresso parteciparono anche rappresentanti dell’Unione Sovietica, i quali sfruttarono l’occasione per presentare i risultati

ottenuti fino a quel momento, in Russia, grazie al primo piano quinquennale, introdotto nel 1929. Questo piano prevedeva la determinazione di particolari obiettivi da raggiungere, in termini di beni da produrre, in un arco di tempo di 5 anni.

Mary, che percepiva la necessità di una pianificazione centrale da parte dello Stato- sotto indicazione, però, di tecnici esperti-, per riuscire a migliorare gli standards di vita della popolazione, attraverso lo sviluppo di nuove tecnologie, vide nel caso Sovietico , un esempio con ottimi risultati di pianificazione economica. Nel 1932 Mary andò in Russia per poter osservare dal vivo il Comunismo Sovietico e qui rimase molto colpita dal fatto che all'interno delle industrie sovietiche le decisioni non provenivano “dall'alto”, ma erano il risultato di un processo fortemente decentralizzato, che coinvolgeva anche chi si trovava più “in basso” , ovvero chi manualmente svolgeva il lavoro. Nel raccontare la sua esperienza in Russia probabilmente, per la prima volta, Van Kleeck perse un po' dell'oggettività che aveva invece sempre caratterizzato i suoi report, in quanto in questo caso diede molto peso a ciò che credeva fossero risultati positivi come la riduzione della disoccupazione, accennando semplicemente agli aspetti negativi, quali, ad esempio, il fatto che in Russia i prezzi non erano in linea con la qualità e non erano accessibili a tutti.

Col dilagare della crisi molti social workers si allontanarono sempre più dal liberalismo abbracciando idee più radicali, tra cui anche il comunismo. Nel 1934 durante la National Conference on Social Work - NCSW- Mary presentò “*Our illusions regarding Government*”, in cui sostanzialmente accusa i lavoratori sociali di supportare il New Deal: secondo van Kleeck sostenendo le idee di Roosevelt, i social workers invece di difendere e proteggere gli interessi dei lavoratori, che avrebbe dovuto essere la loro priorità, proteggevano lo status quo e gli interessi dei politici, proprio perché il New Deal non puntava ad un cambiamento radicale. L'idea principale di Mary era che l'adesione al socialismo fosse fondamentale per prendere in considerazione anche gli interessi dei più deboli, infatti, Mary sosteneva che, purtroppo, il conflitto sociale esisteva ed era inutile negarlo, ma lo Stato dovendosi schierare si era sempre schierato dalla parte dei più forti, trascurando e disinteressandosi ai più deboli. Per cambiare questa situazione era necessario che ognuno, soprattutto i potenti, rinunciassero al proprio status quo per aderire, collaborare per lo sviluppo di un movimento radicale.

Mary sosteneva che tutti i social workers avrebbero dovuto battersi per tale “rivoluzione”, ribellandosi contro gli imprenditori. Il problema era che la maggior parte dei social workers lavorava per organizzazioni private perché prima di tutto essi erano individui ed in quanto tali avevano bisogno di guadagnare per sopravvivere e per mantenere le proprie famiglie , quindi



vi era una sorta di contraddizione tra quella che concretamente era la loro posizione in quanto dipendenti di attività private e quello che essi avrebbero dovuto perseguire, cioè il cambiamento, che comportava la ribellione ad ogni tipo di attività il cui unico scopo fosse il profitto. Secondo Van Kleeck questa contraddizione non sarebbe esistita se ogni lavoratore si fosse concentrato soltanto sul lavoro in senso stretto, ovvero sulle mansioni che in concreto era chiamato a svolgere e sul rispetto dei principi che il proprio lavoro comportava. Ogni lavoratore non avrebbe dovuto pensare agli ordini o alle pretese del proprio datore di lavoro o a quelli che erano i suoi interessi, ma a quello che il lavoro chiedeva lui di fare, il lavoro doveva dettare le regole da seguire, non gli imprenditori o più in generale gli uomini d'affari. Questa spiegazione però risultò parecchio astratta ed insufficiente perché apparve come un raggirò del problema, senza però essere comunque in grado di risolverlo: come avrebbero fatto tutti coloro che lavoravano per conto di un'attività privata con scopo di lucro a ribellarsi a tale realtà pretendendo di restarne comunque all'interno per guadagnarsi da vivere?

Il problema principale delle idee di Mary fu che lei non riuscì a fornire programmi d'azioni, a definire cosa in concreto lavoratori e riformatori avrebbero dovuto fare per realizzare una "Rivoluzione". Mary van Kleeck non divenne mai, però rigida interprete del comunismo, infatti, rimanendo convinta del fatto che il "social-economic planning" potesse prescindere dal Comunismo Sovietico, ovvero quest'ultimo rappresentava un buon esempio di pianificazione sociale, ma non l'unico. Il problema fu che anche in riferimento a tale pensiero Mary non fu in grado di definire con precisione un altro modello di pianificazione sociale.

## CONCLUSIONI

Mary è stata, una tenace social worker, consapevole del fatto che per ridurre le disuguaglianze, migliorare gli standards di vita della popolazione e per ottenere una maggiore giustizia sociale, fosse necessario riuscire ad aumentare l'efficienza all'interno delle industrie. Se l'industria, ma più in generale, ogni attività privata con scopo di lucro, fosse stata in grado di migliorare la propria produttività, aumentando volumi di vendita, questo avrebbe ridotto la disoccupazione, incrementato e reso più equi i salari e migliorato le condizioni di lavoro delle donne. Per questo motivo Mary può essere considerata antesignana degli studi di management al femminile, perché attraverso le sue ricerche, veicolate dall'approccio scientifico di Taylor, lei ha sempre cercato di fornire suggerimenti sull'organizzazione del lavoro all'interno delle diverse attività (ad es. standards elencati in *"Federal Policies for Women in Industry"*). Lei era convinta che migliorando la gestione della forza lavoro e delle risorse all'interno delle industrie, introducendo leggi speciali sulla forza lavoro femminile e proteggendo il lavoro minorile, si sarebbe giunti ad un maggior benessere all'interno della società. Van Kleeck può essere considerata un esempio di come la storia della lotta da parte delle donne per ottenere un cambiamento sociale sia strettamente intrecciata alla storia del management. Nonostante questo, però, gli storici tendono a trascurare il suo contributo all'evoluzione della riflessione sul management per ciò che attiene alla gestione del lavoro femminile. Il motivo principale di questo è che, in generale, la storia dello sviluppo delle organizzazioni tende a trascurare la prospettiva di genere, in particolare il ruolo chiave delle donne nella costruzione di una visione più moderna del management, attenta alla decentralizzazione e democratizzazione dei processi decisionali.

L'avvicinamento di Mary alle idee socialiste contribuì alla sua progressiva marginalizzazione, come avvenne a molti "radical social workers" di quel tempo. L'esclusione divenne piena negli anni Quaranta e Cinquanta, con il maccartismo, e la "caccia alle streghe", di cui furono vittima molti social workers, in particolare donne.

Gli storici nelle ricerche condotte su organizzazioni private, come la Russel Sage Foundation, l'IRI ed il Committee on Business Cycles and Unemployment per gli studi di management, hanno spesso ignorato o sottostimato il contributo di molte donne, tra cui, Mary van Kleeck, alla crescita ed al rilievo culturale e sociale di queste organizzazioni.

Mary van Kleeck merita di essere ricordata, oltre per essere stata tra le prime donne ad utilizzare l'approccio di Taylor come mezzo per fini sociali, anche per il suo coraggio. Non ebbe mai

paura di difendere i “deboli” ed anche quando si avvicinò al socialismo, lo fece perché convinta che solo così potesse continuare a cercare di proteggerli.

## BIBLIOGRAFIA

ABRAMOVITZ, M. (1998). Social work and social reform: An arena of struggle. *Social work*, 43(6), 512-526.

ALCHON, G. (1991). Mary van Kleeck and social-economic planning. *Journal of Policy History*, 3(1), 1-23.

BARITONO, R. (2000). Un legame difficile: capitalismo e democrazia partecipativa nell'America degli anni Venti. *Contemporanea*, 3(4), 651-678.

COTT F., N. (1990). Historical Perspectives: *The Equal Rights Amendment Conflict in the 1920s*. Conflicts in Feminism, Routledge, 1990.

DELLI GATTI, D., GALLEGATI, M., & MINSKY, H. P. (1994). Financial institutions, economic policy, and the dynamic behavior of the economy. *Economic Policy, and the Dynamic Behavior of the Economy (October 1994)*. Jerome Levy Economics Institute Working Paper, (126).

DI, G., & PIERANGELI, B. Dalla Great depression agli scandali finanziari del 2007-2008: le risposte degli Stati Uniti alle grandi crisi economiche. Relazione finale. Luiss Guido Carli-Libera Università Internazionale degli Studi Sociali, Dipartimento di Impresa e management, Cattedra Storia Economica

FOSS, S. K. (1979). Equal rights amendment controversy: Two worlds in conflict. *Quarterly Journal of Speech*, 65(3), 275-288.

GINSBURG, R. B. (1979). Sexual Equality Under the Fourteenth and Equal Rights Amendments. *Wash. ULQ*, 161.

HOOVER, H., & National Bureau of Economic Research, inc. (1923). *Business Cycles and Unemployment*. New York: McGraw-Hill.

Kalsem, K., & Williams, V. L. (2010). Social justice feminism. *UCLA Women's LJ*, 18, 131.

KUZNETS, S., (1966), The Modern Economic Growth: rate, structure, and spread. A postscript. New Haven: Yale University Press, chapter 10.

LIPSCHULTZ, S. (1989). Social Feminism and Legal Discourse: 1908-1923. *Yale JL & Feminism*, 2, 131.

- MACKENZIE, D. W. (2010). Industrial employment and the policies of Herbert C. Hoover. *Quarterly Journal of Austrian Economics*, 13(3).
- MCGUIRE, J. T. (2011). Continuing an alternative view of public administration: Mary van Kleeck and industrial citizenship, 1918-1927. *Administration & Society*, 43(1), 66-86.
- McGUIRE, J. T. (2017). Social Justice Feminism and its Counter-Hegemonic Response to Laissez-Faire Industrial Capitalism and Patriarchy in the United States, 1899-1940. *Studies in Social Justice*, 11(1), 48-64.
- NYLAND, C., & BRUCE, K. (2012). *Democracy or seduction? The demonization of scientific management and the deification of human relations*. N. Lichtenstein & E. Shermer (eds.), *The American Right and Labor: Politics, Ideology, and Imagination*. University of Pennsylvania Press, 2012.
- NYLAND, C., & HEENAN, T. (2005). Mary van Kleeck, Taylorism and the control of management knowledge. *Management Decision*, 43(10), 1358-1374.
- NYLAND, C., & RIX, M. (2000). Mary van Kleeck, Lillian Gilbreth and the Women's Bureau study of gendered labor law. *Journal of Management History*, 6(7), 306-322.
- OLSON, J. S. (1972). The End of Voluntarism: Herbert Hoover and the National Credit Corporation. *The Annals of Iowa*, 41(6), 1104-1113.
- POMPELLA, G., *L'organizzazione scientifica del lavoro di Taylor: aspetti positivi e negativi di un modello per certi versi ancora attuale*. Ministero dell'inter-Dipartimento per le Politiche del Personale e per le Risorse Strumentali e Finanziarie, Innovazione Organizzativa, Roma
- REISCH, M., & ANDREWS, J. (2014). *The road not taken: A history of radical social work in the United States*. Routledge., 1-12
- ROSSI, P., 2009, *L'organizzazione taylorista-fordista*, Università degli Studi di Milano Bicocca, Facoltà di Sociologia, Corso di laurea in Scienze dell'Organizzazione
- SCHACHTER, H. L. (2002). Women, progressive-era reform, and scientific management. *Administration & Society*, 34(5), 563-578.
- SELMI, P., & HUNTER, R. (2001). Beyond the Rank and File movement: Mary van Kleeck and social work radicalism in the Great Depression, 1931-1942. *J. Soc. & Soc. Welfare*, 28, 75.
- Sherraden, M., Stuart, P., Barth, R. P., Kemp, S., Lubben, J., Hawkins, J. D., ... & Angell, B. (2015). Grand accomplishments in social work.

VAN KLEECK, M. (1919). Federal Policies for Women in Industry. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 81, 87-94.

Waugh, J. (1982). Florence Kelley and the anti-sweatshop campaign of 1892-1893. *UCLA Historical Journal*, 3.

#### SITOGRAFIA

RUSSEL SAGE FOUNDATION, Official Website, About the Foundation, [online]. Disponibile su <https://www.russellsage.org/about> [data d'accesso: 20/04/2019]

SOPHIA SMITH COLLECTION, Mary van Kleeck papers, 1849-1998, [online]. Disponibile su [http://asteria.fivecolleges.edu/findaids/sophiasmith/mnsss150\\_bioghist.html](http://asteria.fivecolleges.edu/findaids/sophiasmith/mnsss150_bioghist.html) [data d'accesso: 10/04/2019]