

ANCORA SULL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

II.

Alle considerazioni che abbiamo svolte in un articolo precedente contro le critiche che nei tempi sono state fatte all'organizzazione vogliamo oggi aggiungere qualche nota ancora. E precisamente vorremmo chiarire quale debba essere a nostro avviso la impostazione da darsi al problema dell'organizzazione nei riguardi delle nostre necessità interne e dei rapporti internazionali.

* * *

Abbiamo ripetutamente affermato che gli inconvenienti imputati all'organizzazione sono da ritenersi unicamente dipendenti da applicazione mal condotta per incapacità dell'organizzatore o da abusi di imprenditori in malafede e disonesti.

Vogliamo allora porci questa domanda: come difenderci da queste possibilità di cattive applicazioni? O meglio pregiudizialmente: è possibile, in un fatto umano così complesso come questo, pensare ad una azione di inquadramento e di disciplina? Noi riteniamo di sì in linea programmatica, e pensiamo che in linea pratica la cosa sia già parzialmente in atto presso di noi.

Pensiamo infatti che, anzichè arrestarsi inerti di fronte al fatto (quale era l'atteggiamento della politica liberista) o, peggio, reagire al fatto negando e respingendo l'organizzazione (quale era l'atteggiamento sindacale dei primi tempi del secolo nostro) si debba e si possa trovare una via nuova che concilii i diversi fattori contrastanti, nel riconoscimento dei doveri e dei diritti di ognuno e della collettività.

Riteniamo cioè che anche in questo problema solamente la concezione corporativa si accosti alla vera essenza dei fatti ed ai bisogni del popolo: questa concezione secondo la quale nessun elemento della realtà viene dimenticato o artificiosamente coartato, ma tutti semplicemente indirizzati e tra di loro armonizzati.

Noi vediamo infatti: la legge sui nuovi impianti che sottopone ad un giudizio di opportunità nazionale la facoltà del singolo di avviare o sviluppare una determinata attività produttiva: l'intervento delle corporazioni nel giudizio sui problemi di tipizzazione da cui può derivare quella diminuzione del costo di produzione che è alla base del

maggior consumo e perciò dell'aumento di produzione: l'azione statale sulle eventuali migrazioni interne per una migliore distribuzione topografica del potenziale di lavoro: le iniziative statali per lavori pubblici, fonte di occupazione complementare per i lavoratori eventualmente lasciati liberi da altre attività produttive. Si può cioè concludere che la sola opera saggia di un legislatore sia quella che tende ad indirizzare i fenomeni umani e non a forzarli in una direzione non spontanea, allo stesso modo che l'ingegnere idraulico imbriglia i fiumi e li guida ma non penserà mai di opporsi alle leggi naturali di essi.

L'organizzazione deve essere ormai considerata, alla luce dei fatti di questi ultimi decenni, un fenomeno naturale anche se essa sembra essere sorta da uno studio che taluno ha ritenuto artificioso: questo studio non era che il portato fatale di una esigenza sbocciata dal faticoso evolversi spirituale e materiale del pensiero e dell'opera umana dei secoli precedenti.

Anche l'organizzazione deve quindi essere considerata come uno dei tanti fatti umani, naturali, inevitabili, da disciplinare. E perciò anche lo studio dell'organizzazione stessa deve essere affrontato, come quello di ogni altro fatto umano, apertamente, attraverso alla piena collaborazione di tutti coloro che ad esso possono portare un fattivo contributo di esperienza o di ragionamento.

Quanta sia la forza e quale l'importanza del fatto organizzativo nei riguardi del benessere sociale desideriamo vedere più da vicino: ciò ci permetterà di precisare il nostro punto di vista sull'azione che dobbiamo impostare in Italia al riguardo.

Sfrondata da ogni contenuto serio l'accusa a carico dell'organizzazione di favorire la disoccupazione, si può ritorcere contro gli accusatori la loro stessa argomentazione.

Non solamente l'organizzazione non ha mai causato, nè può causare, gravi fenomeni di disoccupazione, ma essa è invece la via più ampia per giungere a dare a tutti gli uomini la possibilità di un lavoro. Ricordiamo quali erano le condizioni generali di vita nel medioevo, o anche soltanto 50 anni fa in molte parti d'Italia, e quali sono ancora oggi in certi Paesi a noi abbastanza vicini ad esempio i Balcani? Popolazioni intere languivano in un ritmo di vita senza produzione, senza lavoro, alla stentata ricerca di un misero tozzo di pane racimolato attraverso ad una agricoltura meschina o ad un artigianato anche glorioso ma non certo ricco, vivendo in tuguri malsani nella mancanza più assoluta di ogni benessere materiale e di ogni possibilità spirituale di elevazione.

Se oggi il popolo italiano non vive più così ciò dipende da un complesso di provvedimenti di iniziativa privata o di iniziativa statale per

cui la produzione del singolo è venuta crescendo: unico procedimento ripetiamo attraverso a cui si potevano mettere a disposizione di ognuno in così grande quantità beni che prima nella stessa quantità non esistevano.

Si potrà obiettare che non è unicamente merito dell'organizzazione, diremo di quella tale organizzazione del lavoro della quale qui si discute, tutto questo miglioramento. Verissimo. Tutto ciò è frutto innanzi tutto del progresso delle scienze; è frutto del sorgere dello spirito industriale caratteristico del secolo scorso; è frutto di un più illuminato modo di intendere la funzione statale che è andato via via facendosi largo a poco a poco e che ha compiuto un balzo portentoso con l'avvento della concezione fascista che ha posto il lavoro ed il lavoratore al centro della vita nazionale; è frutto di un intimo e complicato concatenarsi di fatti e di azioni agenti uno sull'altro per cui, anche attraverso al giuoco di iniziative e di interessi privati (la immancabile sanissima molla di qualunque progresso) tutta l'umanità si è lanciata su questa strada che prima non aveva intravisto o che forse anche non avrebbe potuto battere perchè troppe condizioni pregiudiziali le mancavano prima di allora. Ma tra tutti questi elementi in gioco dobbiamo ammettere che la organizzazione ha un'importanza di primissimo piano; questo è necessario dire.

Infatti se noi oggi facciamo un raffronto tra Paesi che presentino diversità sensibili dal punto di vista del progresso organizzativo (inteso questo nel senso più largo che noi abbiamo cercato di dare a questa espressione perchè ciò corrisponde alla nostra intima convinzione e più ancora ad una vera necessità di non nasconderci dietro imprecisioni di linguaggio) se noi facciamo questo raffronto noi restiamo meravigliati della diversità dei risultati raggiunti. Si sente dire da qualche decennio che il prodotto di taluni Paesi, la Germania e gli Stati Uniti, batte il nostro corrispondente prodotto per delle differenze fortissime di costo. E ne sanno qualcosa i nostri industriali per le difficoltà sempre incontrate a difendersi dalla importazione di questi prodotti stranieri a buon mercato. E si sa quanto rapido sia stato in quei Paesi il progresso del tenore di vita dei lavoratori, a parte quelle tali crisi americane delle quali abbiamo parlato.

Questi fatti, che potevano anche nascondere un certo che di misterioso di non facilmente intelligibile hanno acquistato, oggi che tra noi e la Germania sono scomparse molte barriere che impedivano all'uno di vedere chiaramente in casa dell'altro, un valore ed un significato ben diversi e ben più gravi.

Si è sempre detto che la Germania era maestra di organizzazione,

e con questo ci si metteva il cuore in pace pensando forse che ognuno in casa propria è libero di fare ciò che meglio gli piace e che le differenze fra popolo e popolo ci sono sempre state e naturalmente ci saranno sempre. D'accordo: ma non bisogna dimenticare che tra i popoli vi sono, e vi saranno sempre di più di quanto non vi siano stati sinora, dei contatti in ogni sede soprattutto nel campo del lavoro perchè è una forza ineluttabile quella che spinge verso la soppressione di ogni barriera materiale fra zona e zona del mondo. Ripensiamo ai 26 staterelli tedeschi prima della guerra del '14-'18; ripensiamo a quella che era l'Italia prima del '70 quando, a parte l'idealità che tutta la affratellava (e verso il 1800 non c'era neppure questa) ogni nostra regione, potremmo quasi dire ogni nostra attuale provincia viveva tranquilla dei propri prodotti e di limitati scambi con le regioni confinanti, e solamente con l'avvento dell'industria cominciarono a sentirsi (e a non potersi reprimere) i disturbi dovuti al progresso che la tale regione veniva compiendo in quella determinata forma di attività che prima era di particolare vanto di quella tale altra regione.

Oggi ciò che è avvenuto nel secolo scorso a vantaggio o a carico dei piccoli staterelli o delle regioni di uno stato sta avvenendo rapidissimamente nel mondo a vantaggio o a carico delle grandi nazioni: anzi è già in gran parte avvenuto. E bisogna dire che l'Italia non è affatto al primo posto.

Quella tale cognizione che il prodotto tedesco costasse poco (per un lungo periodo di tempo si diceva che «però era di qualità scadente»: forse lo si diceva soprattutto per trovare una giustificazione che ci accontentasse nel nostro amor proprio nazionale) ormai è corroborata da troppi raffronti, da troppa diretta conoscenza di ciò che la Germania ha effettivamente realizzato non diciamo più nel costo complessivo di questo o quel prodotto (nel qual costo si poteva sempre affermare che entravano come elemento fondamentale il vantaggio della produzione diretta della ghisa o dell'acciaio o il vantaggio delle grandi comunicazioni interne per via d'acqua o altri elementi di differenza rispetto a noi) ma bensì nei singoli elementi costitutivi del costo, là dove la differenza è nettamente imputabile ad una causa precisa che in ogni caso (badate che diciamo in ogni caso) risale realmente alla organizzazione.

(Nè vorremo ci si ribattesse che recentemente da parte di Goebbels e di Sper si sia lamentato l'eccesso di organizzazione tedesca: qui si è trattato di un cattivo servizio che è stato fatto al pubblico italiano da una non felicissima traduzione: questi due Capi della vita tedesca hanno lamentato l'eccesso di burocratizzazione del loro Paese: eccesso che costituisce un errore, eccesso... che è comune anche al nostro Paese dove

di organizzazione si può parlare assai meno che in Germania: intendiamo dire insomma due argomenti fondamentalmente diversi).

* * *

L'organizzazione in Germania è un'azione che ha fondamenti di vecchia data nello spirito del Paese e nella collaborazione dei migliori esperti di ogni singolo ramo in una ben intesa affiatata opera di lavoro in comune che noi non conosciamo: è un'azione che ha trovato fertile terreno nella natura di quel popolo che spontaneamente ama l'ordine il metodo l'incasellamento diremo anche, la norma da seguire, il senso collegiale militare della vita: è un'azione che ha capovolto ogni sistema ogni concetto vecchio di produzione, che ha sottratto ogni elemento della esecuzione del lavoro a quell'istinto del singolo che da noi è ancora troppo spesso l'unica traccia, che ha soppresso la improvvisazione, ha sostituito al metodo il tentativo, lo sfruttamento di ogni scienza all'empirismo la ricerca instancabile del nuovo massimo raggiungibile alla soddisfazione del risultato già raggiunto.

Sono fioriti ricchi istituti per la sperimentazione scientifica o tecnico-industriale, per lo sfruttamento razionale di ogni energia o materia prima nazionale, per la ricerca di prodotti autarchici: ed i risultati sono impressionanti, non tanto o sempre per la acutezza o la genialità dello studio, acutezza e genialità non certo superiori a quelle dei nostri scienziati, ma per la metodicità per cui ogni risultato scientifico viene portato alle più estreme conseguenze di carattere pratico diremmo quotidiano.

Sono state create per iniziativa degli ambienti produttori o dello Stato Istituti che studiano e fin dove possibile disciplinano ogni elemento del ciclo produttivo per ricavarne le norme da imporre o semplicemente da consigliare ai singoli: unificazione, tipizzazione, tempi di lavorazione, ordinamento amministrativo, procedimenti contabili, sistema di determinazione dei costi e dei profitti, raffronti aziendali di gestione, orientamento e preparazione professionale dei lavoratori, perfezionamento dei lavoratori dei vari ranghi fino ai più elevati della gerarchia produttiva, ampia documentazione scientifica tecnica pratica in ogni ramo dello scibile ed in ogni campo della attività economica del Paese: tutto un metodico travolgente lavoro di ricerca come meglio si possa compiere ogni atto normale di ogni ciclo produttivo o distributivo o amministrativo o contabile.

E tutto ciò è applicato su vastissima scala, dappertutto, da tutti, con la convinzione che si è nel vero, che tutto ciò giova veramente

alla vita ed al benessere del singolo e del Paese: convinzione che poggia bensì, come abbiamo detto, sulla natura di quel popolo, ma che soprattutto deriva da due motivi fondamentali: il primo è che tutto questo lavoro è stato fatto alla luce del sole, collegialmente, da tutti coloro che erano in condizioni di apportare un contributo fattivo e concreto, oppure da persone alla cui competenza universalmente riconosciuta tutti sono disposti ad inchinarsi: il secondo è che le larghe esperienze fatte hanno convinto ognuno che veramente questa è la via unica per raggiungere quella meta che un popolo onesto deve proporsi per i propri cittadini.

Ora, se noi pensiamo ancora di poter prescindere, oggi e nei prossimi anni, da questi passi innanzi che altri hanno fatto su questa strada della organizzazione del lavoro, raggiungendo oggi i risultati che abbiamo potuto conoscere e preparandosi certamente per domani a risultati ancora maggiori, noi saremmo destinati ad un confronto sgradevole non solo ma decisamente negativo su quella piattaforma sulla quale dovranno sistemarsi i rapporti fra i popoli Europei e concatenarsi le economie nazionali e distribuirsi i compiti per l'immediato ed anche per il lontano futuro.

Tutti gli elementi dovranno essere soppesati: e molti elementi sono in nostro favore: l'intelligenza, la sobrietà, la laboriosità non ci fanno difetto: bisogna che sappiamo invece riconoscere che ci difettano il metodo ed il senso dell'organizzaione, virtù in parte innate ma in gran parte acquisibili, che dobbiamo perciò imporci di acquisire per poter assicurare a noi ed ai nostri figli quel giusto posto nel mondo Europeo a cui abbiamo per tanti motivi storici pieno diritto: dobbiamo essere in questo nostro divenire, più strettamente tecnico perchè così richiedono i tempi, all'altezza del nostro passato e dei compiti che ci sono sempre toccati.

* * *

Ripetendo e completando il nostro pensiero, noi affermiamo la necessità che tutti i problemi dell'organizzazione siano esattamente definiti, inquadrati, affidati per lo studio organico e totalitario ad un apposito Ente, che a simiglianza e con maggior ampiezza di quanto si fa all'Estero, determini direttive e dati precisi, formuli disposizioni o divieti, chiarisca i fenomeni, basi il suo studio sulle conoscenze della pratica e aiuti chi nella pratica lavora: un Ente che sotto l'investitura dello Stato attinga la sua autorità nella più larga partecipazione ai suoi lavori da parte di tutti coloro che, onestamente, hanno revisionato i singoli elementi di ogni processo produttivo per determinarne le forme migliori, più economiche, più corrispondenti alla doverosa ricerca del

maggiore benessere del lavoratore, di tutte le professioni e di tutte le categorie.

Alla creazione di un tale Ente, derivante dal potenziamento e dalla fusione di taluni già esistenti per determinati settori, dovrebbe tendere la concorde aspirazione di quanti hanno a cuore il divenire del nostro Paese: si tratta di una necessità di primissimo piano che anche oggi in tempo di guerra guerreggiata dovrebbe imporsi all'attenzione di ognuno.

* * *

Prima di chiudere queste note vogliamo ancora esporre due ordini di considerazioni di carattere generale.

Primo.

Si può osservare che nella nostra esposizione noi siamo sempre rimasti nel generico, anche là dove abbiamo inteso richiamare più da vicino un raffronto con altri Paesi: che abbiamo solamente accennato al problema nelle sue linee generali, senza entrare nel vivo di argomenti particolarmente interessanti quali tempi di lavorazione, cronometraggio, tariffe di cottimo, di quegli argomenti insomma che, ancora una volta lo diciamo, per molti costituiscono la unica sostanza dell'organizzazione.

Così abbiamo fatto perchè appunto intendiamo che organizzazione non sia solamente ciò e perchè volevamo affermare soprattutto la necessità di considerare tutti questi elementi cui via via abbiamo accennato come un unico tutto che sotto una forma unitaria deve essere considerato e studiato.

E pensiamo allora che per dare a tutti questi studi una impostazione corretta ed organica che eviti incongruenze, incompiutezze, deviazioni, sia necessario cercare di ricondurli ad una fisionomia unica in quanto ciò corrisponde veramente alla realtà dei fatti: e possibilmente dar loro un nome solo che sia espressivo della vera natura del problema.

Allora, se noi ammettiamo che tutti i problemi organizzativi, come li abbiamo ripetutamente se pure genericamente definiti, consistono nella ricerca di come meglio si possa procedere in ogni fatto operativo umano mirando al massimo e migliore risultato col minimo dispendio di materiale e di lavoro e di energie umane o meccaniche, non difficile risulta trovare per tutta questa materia un nome solo che la indichi perfettamente: « la ricerca del rendimento ».

E' forse questa l'espressione che bisognerebbe usare in sostituzione del termine « organizzazione » per due motivi: innanzitutto perchè la parola « organizzazione » purtroppo è un poco malfamata in Italia, per la differenza dovuta agli esperimenti mal fatti in passato, per lo stra-

scio di non felici dispute attorno a questi esperimenti mal fatti; per il lungo doloroso periodo di abbandono in cui furono lasciati questi studi con la conseguente impressione nel mondo dei lavoratori che la cosa in sè non fosse poi tanto seria e che un qualcosa di conclusivo non fosse facilmente realizzabile: poi, perchè nell'incertezza del significato del termine, di fronte alle varianti di uso che ne sono state fatte, alla varietà stessa di termini che allo stesso fine sono stati usati (organizzazione, organizzazione scientifica, razionalizzazione, taylorismo) e usati attraverso alla polemica che li ha talvolta svuotati di contenuto forse anche per un certo cavillante nostro sistema di voler anteporre la discussione più o meno filosofica alla ricerca di un contenuto fattivo sul quale in seguito ragionare (« *primum agere deinde philosophari* » dicevano i nostri buoni romani) grande ventura può apparire questa di adottare un termine nuovo e che rappresenti più significativamente il contenuto che ci appassiona.

L'espressione « ricerca del rendimento » preciserebbe, delimitandolo ed estendendolo al tempo stesso, il compito di questa azione: che così non potrebbe più essere fraintesa come un'azione di stretto carattere unilaterale rivolta a soddisfare un interesse di parte, ma bensì si imporrebbe a tutti come la doverosa ricerca dei mezzi atti ad impedire perdite di ogni genere a danno di tutti.

Siano, — queste parole sul rendimento — dette per incidenza, ma non tanto: cioè sforziamoci insieme di ripensarci per vedere se non possa essere questa la bandiera sotto la quale chiamare a raccolta (in una atmosfera chiarificata e con una mèta limpidamente individuata e senza il timore di deviazioni che l'impostazione metodica scientifica ed aperta escluderebbe *a priori*) tutti gli esperti dei singoli problemi, a qualunque categoria professionale o sindacale essi appartengano, per una sacrosanta missione di bene per il Paese.

Secondo.

Cerchiamo di risalire dagli elementi prevalentemente materiali che abbiamo sin qui esaminati ad una concezione più elevata del problema.

Noi affermiamo che l'organizzazione, qualunque sia il campo circoscritto a cui si applica, qualunque ne siano le forme di realizzazione, è e deve essere una manifestazione ispirata a un gruppo di principî morali elevatissimi. Solamente in questo caso può essere elevata al rango di forza costruttiva in favore dell'umanità: in caso contrario è destinata a fallire.

E sono precisamente le applicazioni fatte prescindendo da queste

considerazioni di natura morale quelle che sono fallite e che hanno fatto tanto male al movimento stesso.

I principî morali che noi vorremmo fossero scritti a caratteri cubitali sulla parete di fronte al tavolo dell'organizzatore sono questi:

1 - L'organizzazione deve essere la manifestazione più elevata di quel dovere di collaborazione che solo può salvare l'umanità da mali ben peggiori di quelli tra i quali si dibatte oggidi. Collaborazione che significa mettere in comune ogni capacità ordinativa ed esecutiva, intellettuale o manuale, di altissimo pregio o di contenuto modestissimo. Chi è capace di coordinare il lavoro altrui deve poterlo fare, deve farlo; e gli altri debbono accettare questo coordinamento: chi è capace solamente di eseguire eseguisca in spirito di assoluta disciplina.

2 - Qualunque opera sociale, cioè qualunque opera nella quale il singolo agisca in qualche modo su di un altro singolo, e perciò anche la organizzazione, deve essere condotta sulla base del rispetto e della valorizzazione della individualità di ciascuno: il che non significa possibilità di riconoscere a ciascuno libertà di azione o di indirizzo, ma la necessità che sia riconosciuto, rispettato e favorito il contributo del singolo alla vita produttiva a cui partecipa, nella misura corrispondente alla sua capacità.

3 - Qualunque forma di ordinamento sociale e perciò anche qualunque forma di organizzazione del lavoro deve sempre tenere presente che l'uomo ha non solamente questa individualità ma anche una sua complessa personalità per cui egli è a volta a volta lavoratore, padre di famiglia, consumatore, studioso, sportivo, contribuente, uomo di fede: e che qualunque azione la quale dimentichi uno di questi vari aspetti o forme della personalità dell'uomo non può non risultare altro che un artificio destinato a crollare quando vengano a mancare quelle eventuali particolarissime circostanze contingenti che possono averla sostenuta ed anche giustificata.

4 - L'organizzazione, come qualunque altra attività umana, deve sempre essere ispirata al concetto fondamentale della giustizia: non sempre è facile determinare in forma misurabile e documentabile il valore assolutamente giusto di un determinato elemento, ma il concetto di giustizia deve sempre informare lo spirito dell'azione, deve poter essere invocato onestamente da ciascuno e comunque non deve mai essere coscientemente violato.

* * *

Questo è il punto di vista di un dirigente aziendale, che ha vissuto per 30 anni la vita delle aziende in cui ha lavorato salendo lentamente e spesso faticosamente i vari gradini, formandosi la convinzione della

necessità di un'azione di rinnovamento di molte concezioni e pratiche di vita, prendendo come meglio ha potuto conoscenza di ciò che è stato fatto altrove, raccogliendo a conforto di questo suo modo di vedere larghi consensi di persone che ritiene onestamente curanti del benessere del lavoratore italiano, e convinto che questo nostro lavoratore, se ben guidato e se saprà accogliere le idee nuove, è destinato ad essere il migliore del mondo.

Egli vorrebbe sperare che da una collaborazione fra le tre parallele correnti di uomini che partecipano al fenomeno della produzione, i datori di lavoro, i dirigenti ed i lavoratori, possa sorgere per il nostro Paese quel migliore divenire nel dopo Vittoria che tutti vogliamo ma al quale forse oggi non provvediamo con sufficiente spirito di metodica preparazione.

ERNESTO VANDONE