

RIFLESSIONI SULL'AUTOGESTIONE

L'affermazione del moderno sistema industriale in regime capitalistico, pur consentendo un impetuoso sviluppo della produzione e, quindi, della disponibilità di beni di ogni sorta, ha posto larghi strati della popolazione in uno stato di sudditanza, mantenuto non tanto dall'uso della forza, quanto dalle ferree leggi del mercato. Sia nell'Inghilterra del XVIII secolo che nei paesi di più recente industrializzazione si sono in tal modo create le premesse per quel lungo e faticoso processo di emancipazione delle masse operaie che ha visto la conquista di aumenti salariali, di riduzioni di orario, di miglioramenti delle condizioni di lavoro, ecc.

Nel momento in cui i risultati ottenuti riducono l'impellenza delle esigenze più immediate, è naturale che vengano maggiormente in rilievo bisogni non direttamente legati alla sfera materiale e che potremo definire di autorealizzazione. In particolare, il desiderio di decidere autonomamente (anche se collettivamente) le forme dello svolgimento dell'attività lavorativa da parte degli interessati, rende oggi più attuale la proposta dell'autogestione, che sempre più spesso affiora in ambienti culturali, sindacali e politici. Ciò non avviene solo nel mondo occidentale, ma anche nei paesi comunisti, in particolare dell'Est europeo, dove l'estromissione del capitale privato dal governo dell'economia non si è affatto risolta in una maggior partecipazione dei lavoratori alle decisioni, bensì in un'estrema concentrazione del potere economico e politico ai vertici della piramide burocratica. Eccezione di estremo interesse è la Jugoslavia, il cui

esperimento di progressiva decentralizzazione di un sistema collettivista ha richiamato l'attenzione dell'intera economia mondiale.

Pur essendo chiara l'istanza fondamentale da cui traggono origine le proposte di tipo autogestionario, il dibattito sull'argomento non ha ancora sufficientemente precisato i contenuti e le implicazioni dell'autogestione, la quale tuttora agli occhi del grande pubblico assume connotati nebulosi e decisamente ideologici, essendo talvolta presentata in funzione antisindacale¹ e talaltra come «struttura della transizione» verso una società socialista².

Questo saggio vuole essere un contributo di riflessione e, spero, di chiarificazione della problematica economica dell'autogestione, intesa come gestione permanente di un'impresa da parte di chi vi lavora³.

Le origini dell'idea di autogestione

L'idea di una conduzione diretta delle imprese da parte dei lavoratori risale per lo meno alla prima metà del secolo scorso,

¹ Si veda, ad es., il saggio di P. Jay in: A. Clayre (a c. di), *The Political Economy of Cooperation and Participation*, Oxford University Press 1980, in particolare pp. 22ss.

² U. Romagnoli, *La cooperazione di lavoro*, in: V. Buonocore (a c. di), *Cooperazione e cooperative*, Liguori, Napoli 1977, pp. 201-222.

³ Sociologi e politologi parlano talvolta di autogestione politica o di autogestione sociale con un significato più ampio di quello qui adottato. Si veda ad esempio il saggio introduttivo del volume di Michele la Rosa e Mauro Gori, *L'autogestione. Democrazia politica e democrazia industriale*, Città Nuova, Roma 1978.

Altre volte, invece, soprattutto da parte sindacale, si è parlato di autogestione come condizione temporanea per evitare la chiusura di un'azienda, in attesa che questa sia rilevata da qualcuno che ne garantisca la continuità.

Altri ancora negano significatività ad esperienze limitate a singole aziende, ritenendo che, solo se estesa ad un intero sistema economico, l'autogestione possa essere correttamente valutata. A questa impostazione darò una risposta in sede di conclusioni.

Per farsi un'idea del dibattito economico sull'autogestione in Italia, si veda ad es.: AA.VV., *Oggi l'autogestione*, Editrice Lavoro, 1980; F. Crespi (a c. di), *I nodi dell'autogestione*, De Donato, Bari 1981.

quando dall'utopia comunitaria di personaggi come Owen, Fourier, Saint-Simon, presero l'avvio fragili ma significativi esperimenti di associazioni operaie di produzione⁴. Già dalla seconda metà del secolo operano, con epicentro nell'Europa Occidentale, movimenti di cooperazione nella produzione che, seppure su scala limitata e talvolta ostacolati dalla normativa giuridica, hanno tradotto in realtà in modo continuativo aspirazioni da molti ritenute inattuabili.

Le istanze ideali dei promotori di queste esperienze hanno profondamente impregnato di sé l'idea stessa di autogestione; per una migliore comprensione di questa vale la pena soffermarvisi.

Una di queste istanze, forse la prima, è il recupero della solidarietà, per la quale non c'era posto nella concezione individualistica e darwiniana dei sostenitori del neonato capitalismo. Esso si manifesta nella parziale sostituzione di scelte comunitarie al libero gioco del mercato. Il primo ad essere contestato è il mercato del lavoro: si rifiuta sia l'interruzione unilaterale del rapporto di lavoro in funzione degli interessi aziendali, sia che i differenziali salariali tra i colleghi di lavoro debbano riflettere in modo immediato lo stato della domanda delle varie specializzazioni da parte del sistema produttivo, privilegiando quelle che «tirano» a scapito di quelle al momento meno ricercate.

Alla solidarietà si ricollega in modo immediato l'idea di uguaglianza, espressa, oltre che nella riduzione dello scarto tra paghe alte e basse, nell'attribuzione di un voto a testa nelle assemblee, indipendentemente dal capitale apportato o da altre caratteristiche come anzianità di servizio, qualifica, ecc.

Non meno importante è il desiderio di autonomia, a cui si è già accennato nell'introduzione, quasi a definire l'autogestione sulla base di questa. Il termine autonomia assume almeno due sfumature: di iniziativa nel soddisfare l'esigenza di un lavoro adeguato senza attendere che questo venga fornito dalle forze

⁴ Un breve panorama storico si può trovare in: H. Desroche, *Il progetto Cooperativo*, Jaca Book, Milano 1980, pp. 140 ss.

anonime del mercato o dall'intervento protettivo, ma inevitabilmente condizionante, dei pubblici poteri; di indipendenza del lavoro dal capitale, o anche di supremazia del primo sul secondo.

Qui si innesta direttamente l'obiettivo della valorizzazione del lavoro, sia nel senso di indirizzare l'attività aziendale all'ottenimento di un'adeguata remunerazione, alla salvaguardia dell'occupazione, al miglioramento dell'ambiente di lavoro; sia nel senso di sottrarre i lavoratori alla condizione di meri esecutori, consentendo loro l'esercizio della facoltà di proporre, valutare e decidere, assumendosi conseguentemente la responsabilità anche economica del proprio operato. Responsabilità che viene vista come importante componente della crescita della persona.

Vi è poi un'altra idea-guida che riguarda l'organizzazione del lavoro: all'impostazione autoritaria e gerarchica dell'impresa tradizionale si vuole sostituire una struttura più rispettosa dell'uguale dignità di chi la compone.

Infine, pur rappresentando una risposta alle immediate esigenze di un ben preciso gruppo di persone, l'impresa cooperativa non è mai vista dai suoi ideatori come geloso possesso dei membri, bensì come un organismo potenzialmente volto a servire una comunità più ampia. Di qui lo sforzo di dare attuazione, compatibilmente con le circostanze, al principio della «porta aperta» verso coloro che volessero aggregarsi ai già membri e di evitare che questi ultimi rivendichino diritti di proprietà analoghi a quelli degli azionisti di una società per azioni.

Una schematizzazione dell'impresa autogestita

Coerentemente con i principi enunciati e in base alle principali realizzazioni storiche, i tratti caratteristici dell'impresa autogestita possono essere riassunti nel modo seguente:

1) Le decisioni su cosa, come e quanto produrre (sia per quanto riguarda la gestione corrente che nel delineare gli indirizzi di lungo periodo) spettano a tutti e soli i lavoratori, sulla base del principio: un uomo, un voto. Ciò non esclude deleghe a

consiglieri di amministrazioni o manager, che però rispondono all'assemblea dei lavoratori.

2) Il reddito dei lavoratori dipende dai risultati economici dell'azienda, essendo attinto dall'eccedenza dei ricavi rispetto ai costi non di lavoro. Ciò non vieta il ricorso ad anticipazioni, ad esempio mensili, di ammontare prefissato, seguite da un conguaglio a fine anno.

3) L'appartenenza ad un gruppo di autogestori (e quindi il posto di lavoro) è un diritto personale e non patrimoniale; di conseguenza non può essere oggetto di compravendita tra lavoratori o tra un lavoratore e l'impresa in quanto tale. Conseguentemente le condizioni di ingresso e uscita dal collettivo sono determinate in base a regole prestabilite e non attraverso una contrattazione tra le parti interessate caso per caso. Lo stesso vale per la fissazione dei parametri retributivi⁵.

4) I lavoratori sono liberi di lasciare l'impresa con breve preavviso, in modo simile a quanto avviene nel rapporto di lavoro dipendente.

Le caratteristiche sopra elencate pongono l'impresa autogestita in una situazione particolare, in special modo per quanto riguarda i diritti di proprietà⁶, l'imprenditorialità e l'organizzazione interna, tre aspetti al cui approfondimento sono dedicati i paragrafi che seguono.

L'approccio che userò è quello dell'analisi degli incentivi economici generati da una struttura.

⁵ La vendita dei posti di lavoro richiede che per essere ammessi si disponga di risorse finanziarie; anzi, la scelta di un nuovo membro avverrebbe in base alla capacità di offrire di più, come in una società di capitali. Una contrattazione individuale delle retribuzioni, poi, avrebbe effetti negativi sulla solidarietà tra lavoratori che operano fianco a fianco. Ciò vale in qualsiasi azienda (e per questo in genere i sindacati vi si oppongono) ma ancora di più in un'autogestita, in cui la «controparte» è rappresentata da colleghi e in cui il mantenimento di un clima di collaborazione all'interno è un obiettivo primario.

⁶ Per diritti di proprietà si intendono le regole che disciplinano l'attribuzione del patrimonio aziendale (e quindi delle variazioni di questo, ossia profitti e perdite) ai singoli membri.

Per cogliere i limiti, ma allo stesso tempo l'utilità di questo tipo di analisi, è opportuno chiarire che non si intende affatto identificare incentivi e comportamento. Quest'ultimo è sempre da ricondurre a moventi soggettivi e non può quindi essere determinato da una struttura. La struttura può solo favorirlo o ostacolarlo, dando dei «suggerimenti» che nell'aggregato possiamo prevedere saranno seguiti nella misura in cui non entrano in conflitto con valori radicati; o incentivi, ad esempio, di tipo morale.

Si deve allora guardare agli incentivi economici come a ipotesi di comportamento provvisorie, che occorre essere pronti a rivedere quando si evidenzino delle spinte sistematiche in altre direzioni.

I diritti di proprietà

Dal punto di vista dei diritti di proprietà, l'impresa autogestita si trova in una posizione intermedia tra settore pubblico e settore privato. A differenza del primo, infatti, le conseguenze economiche delle scelte fatte si ripercuotono immediatamente su chi detiene il potere decisionale, ma in misura attenuata rispetto a quanto avviene nel secondo. Infatti, da un lato il reddito degli autogestori, a differenza di quello degli amministratori pubblici, dipende dai risultati; dall'altro, la esclusione della compravendita dei diritti dei singoli nei confronti dell'impresa riduce l'impatto delle sorti di questa sulla ricchezza dei singoli.

Nel dibattito economico sull'argomento sono state evidenziate varie conseguenze di questa attenuazione dei diritti di proprietà sugli incentivi economici ad una corretta gestione, conseguenze che appaiono particolarmente evidenti quando nell'impresa autogestita viga un regime di proprietà collettiva come quello adottato in Iugoslavia⁷.

⁷ Per un'introduzione all'autogestione iugoslava, si veda: AA.VV., *Il sistema iugoslavo*, De Donato, Bari 1980. Sostanzialmente analoga, dal punto

In tale regime i lavoratori hanno una sorta di diritto di usufrutto sul patrimonio aziendale. Essi lo amministrano, ricavandone un reddito. Questo può essere in parte accantonato in modo da accrescere il patrimonio stesso, che costituisce proprietà collettiva, indivisibile tra i lavoratori sia durante la vita dell'impresa che alla sua cessazione.

È chiaro innanzitutto che in tal modo si scoraggia il reinvestimento di redditi, che costituisce una fonte di finanziamento di nuovi investimenti. Infatti il singolo ne beneficia sotto forma di maggiori redditi futuri, ma solo per il periodo in cui rimarrà nell'impresa.

Un secondo problema riguarda l'ammissione di nuovi membri, il cui trattamento economico è necessariamente pari a quello dei vecchi membri, eccezione fatta per quanto riguarda qualifiche, anzianità e mansioni. Di conseguenza un'impresa che, grazie anche ai sacrifici fatti in passato, distribuisce redditi elevati, sarà riluttante ad accettare nuovi membri; invece un'impresa poco redditizia, per la quale il costo del lavoro è più basso, troverà più conveniente assumere nuovo personale, ma difficilmente riuscirà ad attrarre di qualificato, a meno che la disoccupazione non sia forte. Di conseguenza non vi è alcun meccanismo che tenda a ridurre le disuguaglianze retributive, almeno nel breve termine.

Si noti che le disparità di reddito possono essere dovute, oltre che ad un maggiore impegno lavorativo o ad una gestione più accorta, al fatto che in alcune imprese gli attuali membri hanno ereditato senza alcun merito da chi li ha preceduti un consistente patrimonio aziendale, per l'uso del quale essi non devono pagare niente a nessuno, mentre i membri meno fortunati di altre imprese devono o limitare i propri investimenti o sobbarcarsi il costo di un prestito.

di vista dei diritti di proprietà, è la situazione nell'Industrial Common Ownership Movement britannico; ma anche nelle cooperative di produzione, sia italiane che di molti altri paesi, in cui pure sono previste quote di capitale che danno diritto ad una remunerazione e al rimborso al momento del recesso, l'ago della bilancia è stato in genere spostato verso la proprietà collettiva.

Un'ulteriore conseguenza è lo scarso interessamento dei decisori alla salvaguardia del patrimonio aziendale. Infatti, nel momento in cui un lavoratore ha buone alternative di lavoro altrove, un tracollo dell'impresa non lo danneggia più che tanto sul piano economico. Ciò fa temere da un lato che l'impegno nella gestione sia minore che nel caso in cui i responsabili sono anche proprietari; dall'altro che, in presenza di una crisi aziendale superabile sopportando dei sacrifici temporanei, i lavoratori abbandonino l'impresa, rendendo così inevitabili la liquidazione e la conseguente perdita di valore dei beni di questa.

Per ovviare ai difetti della proprietà collettiva alcuni autori hanno proposto il ricorso esclusivo a finanziamenti esterni o a contratti di locazione⁸. Questo potrebbe effettivamente essere un antidoto ai primi due inconvenienti, largamente dovuti all'impiego dell'autofinanziamento, ma non al terzo, che in tal caso renderebbe praticamente impossibile trovare finanziatori. Infatti questi dovrebbero assumersi l'intero rischio di un insuccesso dell'impresa senza poterne guidare le scelte. La situazione sarebbe aggravata rispetto ad un'impresa di tipo jugoslavo dalla mancanza sia del cuscinetto rappresentato da un patrimonio aziendale su cui ricadano in primo luogo le perdite, sia del segnale di serietà di intenzioni e di fiducia nel progetto che i lavoratori implicitamente trasmettono nel momento in cui ne finanziano una parte essi stessi.

A mio avviso, invece, la strada da battere per ridurre gli inconvenienti sopra accennati non passa per l'eliminazione della proprietà, ma per una rivalutazione anche ideologica del cointeressamento patrimoniale dei singoli alle sorti dell'impresa in cui operano, pur nel rispetto delle istanze sociali sopra menzionate.

Un esempio molto valido in questa direzione è costituito dal gruppo di cooperative industriali di Mondragon, nelle

⁸ Si veda, ad es., Vanek, *Un modello di economia partecipativa*, ISEDI, Milano 1976, pp. 74ss.

province basche della Spagna⁹, in cui le regole di ripartizione del reddito e i diritti patrimoniali dei lavoratori costituiscono uno sforzo forse unico per contemperare esigenze individuali e collettive.

In estrema sintesi, i lavoratori ricevono un anticipo salariale mensile allineato sui livelli medi dell'industria basca, dopodiché ad essi è accreditata (addebitata) una parte dell'utile d'esercizio (o della perdita), mentre la parte restante è attribuita ad un fondo di proprietà collettiva, che svolge un ruolo di riserva ed è finalizzato alla continuità dell'impresa. Gli accrediti (addebiti) sono fatti in uno speciale «conto di capitale» che ciascun membro accende al suo ingresso nella cooperativa con un versamento dilazionabile; che viene remunerato con un interesse annuo aggiustato in base all'inflazione e ai risultati dell'esercizio; che infine viene rimborsato al momento di lasciare l'impresa.

Si osservi come tale regolamentazione incoraggi l'autofinanziamento (riducendo così la necessità di indebitarsi) attraverso un'equa definizione dei diritti dei vecchi membri nei confronti dei nuovi entranti, e come di conseguenza sia attenuata la disparità delle remunerazioni di questi ultimi presso le varie imprese, più o meno prospere.

Per quanto riguarda il cointeressamento alla salvaguardia del patrimonio aziendale, a livello di gruppo di lavoratori questo

⁹ Il gruppo comprende oltre 75 cooperative industriali concentrate in una zona molto limitata, che danno lavoro a più di 15.000 persone e che formano il nucleo centrale di un sistema cooperativo che si estende anche nei settori del consumo, dell'abitazione, dell'assistenza sociale, dell'educazione, del credito e della ricerca tecnologica. La più grande è una industria leader nel mercato spagnolo degli elettrodomestici, con oltre 3.000 lavoratori-soci. Si tratta di un'esperienza relativamente recente, essendo nata agli inizi degli anni cinquanta ad opera di un sacerdote e di un piccolo gruppo di suoi allievi, in piena adesione al patrimonio ideale di cui si diceva. Non è possibile in questa sede accennare alle forme di attuazione, peraltro molto interessanti, dei vari «principi» (solidarietà, porta aperta, ecc...), nonché alle interrelazioni tra le imprese del gruppo e con la banca cooperativa. Per questo, si rinvia a M.A. Saive, *Mondragon, An Experiment with Cooperative Development in the Industrial Sector*, «Annals of Public and Cooperative Economy», vol. 51 (1980), pp. 222-225 (la rivista è disponibile anche in edizione francese e tedesca); H. Thomas e C. Logan, *Mondragon: An Economic Analysis*, Allen & Unwin, 1982 (è in preparazione un'edizione italiana presso l'Editrice Lavoro).

è garantito dalla consapevolezza che, in caso di dissesto, i conti di capitale sarebbero decurtati (se non addirittura azzerati). Occorre comunque cautelarsi contro una spirale di dimissioni di singoli lavoratori innescata da un peggioramento delle prospettive future e accelerata dal timore che con il passare del tempo la restituzione dei conti di capitale sia messa in forse. Tale processo, che impoverirebbe l'impresa sia di capacità umane che di risorse finanziarie, può essere frenato dilazionando almeno in parte il rimborso e prevedendo che questo risenta dei risultati economici realizzati nel frattempo.

L'imprenditorialità

Un secondo ordine di interrogativi riguarda l'attitudine dell'impresa autogestita ad esprimere un'imprenditorialità, intesa come capacità di cogliere le opportunità offerte dai mercati, in particolare attraverso l'introduzione di nuove tecniche o nuovi prodotti, sopportando l'inevitabile rischio che ne consegue.

È evidente che, se l'innovazione o l'individuazione di spazi di mercato è opera di individui particolarmente dotati e in possesso di informazioni privilegiate, spinti dalla prospettiva di appropriarsi dei margini di profitto intravisti o di esercitare un potere riconosciuto su un'organizzazione da essi plasmata, un'impresa di impostazione equalitaria non è in grado di suscitare l'interesse dei possessori di simili talenti. Quest'affermazione, che spesso viene avanzata e che coglie indubbiamente una parte del fenomeno, si basa su una concezione personalizzata dell'imprenditorialità, mentre l'evolversi delle strutture economiche ha sempre più evidenziato che si tratta di una funzione al cui svolgimento possono concorrere non solo varie persone, ciascuna con la propria competenza, ma addirittura vari enti cointeressati al successo di un'iniziativa, come istituti di credito, finanziarie di sviluppo, consorzi, associazioni di settore, ecc.

Nell'impresa autogestita è allora da prevedere che la componente della funzione imprenditoriale svolta da soggetti esterni al gruppo dei lavoratori debba essere particolarmente

rilevante. Ciò significa che un settore autogestito trarrebbe notevoli vantaggi dalla presenza di organismi promozionali, capaci non solo di fornire un supporto tecnico, ma anche di stimolare l'assunzione di un atteggiamento imprenditoriale di tipo collettivo da parte di gruppi di lavoratori dotati di spirito cooperativo e desiderio di autonomia, ma non di competenze commerciali o finanziarie¹⁰.

Nelle economie non pianificate l'iniziativa imprenditoriale è inscindibilmente legata al rischio. Questo in regime capitalistico è sopportato dal capitale, sulla cui remunerazione (che può essere anche negativa) si riflette la variabilità dei risultati economici. Ma la divisibilità e la trasferibilità del capitale di rischio consentite dalla forma giuridica di società per azioni, permettono agli investitori di suddividere opportunamente i propri impieghi tra varie iniziative, di modo che evenienze particolarmente sfortunate abbiano un impatto limitato sul loro patrimonio.

Un regime di autogestione, invece, non consente tale opportunità. Innanzitutto gran parte della variabilità del reddito di impresa grava sulla remunerazione del lavoro, che ovviamente i singoli non possono suddividere tra varie aziende. L'impossibilità di «diversificare» sussiste poi anche per la ricchezza investita dai lavoratori nell'impresa, dato che per definizione i mezzi propri devono essere forniti da essi e non da altri. Ciononostante, una cessione di rischio all'esterno da parte dei lavoratori potrebbe essere ottenuta con strumenti diversi: si pensi ad esempio all'emissione di titoli a rendimento variabile in funzione dei risultati economici o ad una sorta di assicurazione mutua tra imprese autogestite, che redistribuisca i rischi tra le associate. Si tratta comunque di strumenti piuttosto complessi, che richiedono accurati controlli sull'operato delle aziende. Ciò fa pensare ancora una volta all'opportunità di organismi consortili per ridurre i costi di tali operazioni a livelli accettabili.

Per completare la discussione va detto che nell'impresa

¹⁰ Anche a questo riguardo è interessante l'esperienza di Mondragon, dove l'attività promozionale è svolta da una divisione, detta «imprenditoriale», della banca cooperativa.

autogestita, in contropartita della variabilità del reddito, si attenua l'incertezza sul mantenimento del posto di lavoro, sia come immediato riflesso della flessibilità del costo del lavoro, sia per il maggior controllo sulle decisioni aziendali da parte dei lavoratori, per i quali la sicurezza dell'occupazione è obiettivo primario.

L'organizzazione interna

Nonostante le aspirazioni in tal senso spesso emerse nel corso della storia, nessuno oggi considera applicabile su larga scala un'organizzazione del lavoro del tipo «gruppo paritario», in cui manchi un coordinatore specializzato. L'assenza di un capo o anche una designazione a rotazione non è pensabile non appena le interazioni richieste dal processo produttivo superino un minimo di complessità, il numero di operatori non stia più sulle dita di una mano e le capacità professionali di questi siano diversificate.

Di qui all'affermazione che l'organizzazione del lavoro nell'impresa autogestita sarà indistinguibile da quella capitalistica, il passo è breve. Con l'unica differenza, afferma qualcuno, che mentre un coordinatore proprietario avrà un forte incentivo a minimizzare i costi e quindi assicurerà un serio controllo, un coordinatore designato dai lavoratori non solo non potrà mettersi in tasca che una piccola parte della riduzione di costi che riesce ad ottenere, ma sarà anche condizionato dai suoi soci-subordinati.

Il discorso ha un fondamento, ma va completato in varie direzioni. Innanzitutto un'ampia delega di potere ad un manager è diffusissima presso le imprese capitalistiche, soprattutto oltre una certa dimensione; né si può sostenere che una stretta verifica dell'operato del manager sia più facile per i proprietari di queste che per l'intero personale di un'impresa autogestita, continuamente presente in azienda.

In secondo luogo non bisogna dimenticare che in ogni organizzazione oltre al controllo dall'alto verso il basso opera

un controllo orizzontale, da parte dei colleghi, e non meno importante è l'autocontrollo dei singoli membri, che può essere pensato come un'interiorizzazione dei primi due, facilitata dall'identificazione del soggetto con gli obiettivi dell'organizzazione stessa. Se è vero che l'appropriazione del reddito residuo può motivare il manager (o direttamente o indirettamente attraverso i proprietari a cui esso risponde) a rafforzare il controllo verticale, al tempo stesso essa demotiva i lavoratori, consapevoli che un loro maggiore sforzo beneficerà prima di tutto l'altra parte e solo indirettamente, rafforzando l'impresa, tornerà a loro vantaggio. Di conseguenza nelle imprese capitalistiche il controllo dei pari grado spesso opera in senso opposto, mettendo in atto pressioni e sanzioni perché nessuno manifesti un atteggiamento troppo collaborativo. Anche sull'autocontrollo una supervisione troppo spinta ha ripercussioni negative, essendo recepito come segnale di mancanza di fiducia o come schiacciamento della propria personalità.

Infine, l'accresciuta influenza dei lavoratori sulle decisioni aziendali nell'impresa autogestita può consentire una maggiore soddisfazione delle esigenze soggettive di questi in fatto di metodi produttivi, orari, ecc., cosa che non necessariamente contrasta con le esigenze di produttività.

Quanto all'attenuazione dell'autorità della direzione, è indubbio il pericolo di perdere in rapidità di reazione alle mutate condizioni esterne se singoli o gruppi, portatori di interessi particolari all'interno dell'impresa, fossero in grado di bloccare qualsiasi decisione. Ciò fa ritenere opportuna una delega di potere piuttosto ampia, seguita da una puntuale verifica ex-post da parte della base.

D'altro canto, però, dev'essere sottolineata l'importanza della maggior legittimazione della direzione che consegue all'impostazione partecipativa di un'organizzazione. È questo il punto di forza dell'impresa autogestita, grazie al quale da un lato essa può competere con l'impresa capitalistica dal punto di vista dei costi di produzione, mentre dall'altro si crea lo spazio per rapporti umani più distesi, meno condizionati da conflitti strutturali.

Conclusioni

Alla discussione fin qui svolta vorrei far seguire vari ordini di considerazioni conclusive.

Il primo è che la conduzione di un'impresa in forma associata da parte di chi vi lavora, pur eliminando la contrapposizione tra lavoro e capitale al suo interno, non per questo può essere vista come il superamento di ogni conflitto o contraddizione nella sfera produttiva. Questo approccio idealizzante, che per i promotori del nuovo è una continua tentazione, va sostituito con una chiara consapevolezza delle implicazioni dell'autogestione, che sola può consentire di realizzarne i pregi. Per questo, non appena un'esperienza esce dalla fase pionieristica, caratterizzata da un'eccezionale motivazione ideale, occorre confrontarsi con gli incentivi economici che si generano. Esaminando l'autogestione, da questo punto di vista non tardano ad affiorare potenziali conflitti di interesse, ad esempio tra membri vecchi e nuovi, ovvero più o meno qualificati, all'interno di ciascuna impresa; tra già occupati e disoccupati, ovvero tra soggetti più o meno dotati di capacità imprenditoriale, a livello dell'intero sistema.

Si tratta di un fatto inevitabile in qualsiasi struttura sociale, che d'altra parte potrà e dovrà contare su un patrimonio di consuetudini e di valori che attutisca tali conflitti o addirittura impedisca che siano percepiti come tali. Ma è evidente che questo effetto ha un limite, che occorre evitare sia oltrepassato; ciò richiede un'attenta definizione di diritti e oneri.

Per un corretto approccio all'autogestione va poi tenuto presente che non in tutte le attività economiche la soggettività da privilegiare è quella dei produttori e in particolare dei lavoratori. Quando, anziché di prodotti qualitativamente ben definiti venduti in mercati impersonali, si tratti di servizi la cui qualità sia difficilmente misurabile in modo oggettivo e sia al contempo molto importante, l'interesse da privilegiare può essere quello degli utenti. Basti pensare all'educazione dei figli, un campo in cui si sono sviluppate forme di cooperazione che valorizzano il ruolo di indirizzo dei genitori.

Passando ad una valutazione delle chances dell'autogestione oggi in Italia o in altri paesi dell'area nord-occidentale, ritengo che vi sia spazio per un settore autogestito crescente, anche se non dominante; questo, senza bisogno che l'atteggiamento dei pubblici poteri sia di eccessivo favore. A parte la necessità di un quadro normativo adeguato (che attualmente la nostra legislazione sulla cooperazione non dà), gli aspetti più problematici riguardano l'avvio di nuove iniziative e la disponibilità di capitali di rischio.

Dalle soluzioni che si troveranno, in particolare servendosi di strutture promozionali o di appoggio, dipenderà la capacità di questa forma organizzativa di avventurarsi al di fuori dei settori tradizionali, a bassa intensità di capitale, e di non dipendere da rapporti di subfornitura.

Ritengo invece che una trasformazione forzata di interi comparti del sistema produttivo in strutture autogestite, cosa a cui alcuni ambienti guardano con favore, non solo creerebbe un'acuta crisi nella fase di transizione, ma anche a regime finirebbe per smentire le istanze di promozione dell'uomo a servire le quali sarebbe in astratto finalizzata.

Questo giudizio è motivato in primo luogo dalle debolezze di un sistema interamente autogestito, evidenziate a livello teorico e confermate dall'esperienza jugoslava, soprattutto per quanto riguarda l'assorbimento della disoccupazione e la nascita di nuove iniziative. Inoltre esso deriva dalla convinzione che solo il pluralismo, economico oltre che politico, può garantire il rispetto della libertà dell'individuo, le cui multiformi esigenze non possono essere inscatolate in schemi prefissati e imposti dall'alto. Penso che la scelta di privilegiare le esigenze che l'autogestione fa sue — e che io stesso sono portato a considerare con molto favore — debba spettare ad ogni singola persona, e che la promozione di quelle esigenze consista nel dare a tutti una concreta possibilità di optare per un modo di lavorare più partecipativo e non nell'imporlo.

Infine una riflessione non da specialista sulla delicata questione della proprietà privata dei mezzi di produzione.

Intravedo la possibilità che una regolamentazione che si

muova sulle linee discusse in riferimento all'esperienza di Mondragon, consenta di conciliare la responsabilità e l'autonomia, assicurate da elementi di proprietà privata, con il primato del lavoro sul capitale, garantito dall'attribuzione al primo del potere di dirigere l'attività produttiva. Si può dire che questo aspetto, unito alla non trasferibilità dei diritti dei lavoratori sul patrimonio dell'azienda, finalizza la proprietà al servizio del lavoro proprio e dei colleghi, impedendole di spostarsi da un ramo produttivo all'altro, guidata dalla sola ricerca di aumenti di valore, e di divenire fonte di potere sul lavoro altrui.

In questa prospettiva, subordinare il capitale al lavoro non significa abolirne o ridurne la remunerazione. Anzi, la corresponsione di un adeguato interesse può servire la causa dell'autonomia del lavoro, suscitando un'abbondante offerta di finanziamenti erogati senza poter condizionare la gestione in quanto atto di favore. La riduzione delle disuguaglianze nella distribuzione personale del reddito può essere perseguita, invece, attraverso gli strumenti fiscali, in base a precise linee di tipo politico.

Piuttosto, si tratta di ricondurre il capitale al ruolo di strumento (indispensabile) al servizio del lavoratore, per definizione soggetto dell'attività economica e portatore di esigenze, preferenze, capacità, valori, a cui è naturale che l'attività produttiva debba adeguarsi, e non viceversa.

La responsabilità, prima di tutto economica, dell'esercizio di questo potere di indirizzo, è un necessario corollario, che posizioni unilateralmente rivendicative sembrano invece dimenticare. Non sto però proponendo, come predicato da dottrine liberalistiche, l'integrale, spietata attribuzione al singolo individuo o gruppo dei risultati economici delle proprie azioni o scelte, risultati determinati dal mercato, nel quale fatti casuali o imprevedibili possono causare brusche variazioni dei prezzi. Se la società non è il terreno di una competizione tra gli individui che ne selezionerà i più abili o fortunati, ma un consorzio nel quale il lavoro dei singoli concorre alla soddisfazione della gamma variegata di bisogni della collettività, i rischi che gravano su ciascun settore produttivo non possono essere interamente lasciati a chi da quello trae il proprio reddito.

La responsabilità individuale va quindi integrata con forme di solidarietà non solo all'interno dell'impresa, cosa che le regole dell'autogestione già prevedono, ma a livello di gruppi d'imprese o addirittura dell'intera economia.

BENEDETTO GUI