CONSIDERAZIONI SUL PATERNALISMO

L'analisi che qui viene compiuta intorno al fenomeno del paternalismo (*) non ha il compito di individuare e denunciare la presenza, in questa o in quella azienda, di quei comportamenti sociali che in modo piuttosto approssimativo si è soliti ricapitolare sotto questa denominazione. Si propone, invece, di delimitarne il significato alla luce dei principi dell'etica sociale cristiana, i quali, mentre indicano le norme direttive di una condotta aziendale rispondente ai diritti ed ai doveri dell'uomo e del cristiano, si rivelano idonei a giustificare la riprovazione del paternalismo, e ad additare gli obiettivi e i mezzi per il suo superamento.

Fra le idee basilari che, secondo la morale naturale e la dottrina cristiana, debbono ispirare la vita di qualsiasi società, ne richiamiamo due, che hanno diretto riferimento al problema che ci interessa.

1. Il principio di collaborazione sociale.

Anzitutto il principio della collaborazione sociale: tutte le persone che compongono una società hanno il dovere sia di evitare quanto si oppone al fine che la collettività giustamente persegue, sia di contribuire positivamente a questo bene comune con un apporto personale.

La determinazione di questo contributo deve essere compiuta in base agli obiettivi specifici di una società, e in ragione delle diverse attitudini e disposizioni dei suoi membri. Non è dunque affidata all'arbitrio dell'autorità sociale, e, nel caso nostro, della direzione aziendale. Quest'ultima infatti, è vincolata al riconoscimento di taluni fattori oggettivi da essa indipendenti. Essi sono:

a) **il fine generico che l'impresa ha in comune con ogni altra società:** offrire un contributo al perfezionamento delle per-

(*) Don Livio Maritano, professore di teologia morale al Seminario arcivescovile di Rivoli (Torino), ha raccolto in queste note la sostanza di un dibattito, da lui diretto, in seno al Comitato di Coordinamento del Movimento Cattolici nelle Aziende, di Torino.

sone che la compongono, agevolando l'esercizio dei loro diritti e doveri;

b) il fine specifico dell'azienda (produzione e distribuzione del reddito), che deve essere precisato dalle scelte di coloro cui incombe l'onere direttivo. Ma la deliberazione dei programmi e delle modalità di attuazione è limitata dalla doverosa esclusione di quelle alternative che si oppongono al rispetto dei valori personali;

c) la capacità professionale dei lavoratori, le attitudini psicologiche, la personalità morale di ciascuno di essi: ossia le energie con cui possono concorrere al raggiungimento dei fini dell'impresa. L'assegnazione dei compiti e l'attribuzione di responsabilità, pur rientrando nelle competenze della direzione, non potrà misconoscere questi elementi di fatto.

E' ben vero che anche la più saggia ripartizione delle mansioni non può promuovere la valorizzazione di tutta la gamma di attitudini e di aspirazioni, astrattamente legittime, dei lavoratori. Le funzioni richieste nei singoli settori dalla tecnica del procedimento produttivo, ed il loro coordinamento alla luce di una sana razionalizzazione del lavoro, fissano lo schema delle singole prestazioni lavorative in una forma considerevolmente rigida, che esclude per lo più ogni variante.

Il lavoratore non può quindi essere posto in condizione di fare tutto ciò che sa fare o che vorrebbe fare: gli si può consentire di compiere solo ciò che si inserisce funzionalmente fra i compiti affidati agli altri, in ordine alla massima efficienza. Il tentativo di prescindere da questi limiti e di esigere per l'individuo una sconfinata libertà di sviluppo delle proprie doti e di appagamento delle proprie aspettative, si opporrebbe al bene comune risolvendosi in danno sociale. Vedremo tuttavia che un ampio margine di iniziativa può sussistere anche in una fase avanzata del progresso tecnologico, rimanendo impregiudicato, se pur non accresciuto, il rendimento.

Nell'adempiere l'obbligo che il principio di collaborazione impone ai singoli membri dell'azienda, e che comprende sia le prestazioni da essi esigibili a titolo di giustizia sia quelle che son dovute per solidarietà (amore sociale), la persona concorre ad incrementare il bene comune e ad un tempo accresce la propria statura morale. Ogni azione svolta a servizio sociale dispone il soggetto a dare di più, meglio e con maggiore facilità, sviluppando insieme le sue risorse, aumentando cristianamente i suoi meriti e accrescendo il beneficio che dalla sua presenza deriva alla società.

2. Il principio di sussidiarietà.

Il principio di sussidiarietà fa obbligo alla società, e direttamente all'autorità sociale, di consentire ai singoli membri di svolgere le attività e di intraprendere le iniziative di cui sono

capaci e che non sono nocive al bene comune: **alla direzione compete una funzione suppletiva**, in quanto è chiamata ad integrare l'opera dei singoli e dei gruppi minori, nella misura in cui questa è insufficiente.

Nella ripartizione dei talenti, Iddio ha dato ad ogni uomo non solo la disposizione a ricevere o la capacità di ubbidire, bensì anche l'attitudine a giudicare, decidere, operare di propria iniziativa. E' assurdo pensare che Egli elargisca doviziosamente queste risorse affinché vengano accantonate e rese improduttive. Sono invece destinate a trovare sviluppo ed attuazione, sì che il disegno creativo riveli, nell'evoluzione delle civiltà, la sua inesauribile fecondità, e nel contempo la persona sia dotata di nuove generose possibilità di perfezionamento psicologico e morale.

Quando un'autorità sociale, comprimendo l'esercizio di queste attitudini, rende impossibile l'investimento di tante risorse, rinnega, consapevolmente o meno, la razionalità del piano creativo di Dio; ostacola il perfezionamento delle persone; restringe indebitamente la sfera di libertà che deve proteggere i valori personali; consolida ingiuste disuguaglianze, in quanto non viene accordata a tutti uguale opportunità di sviluppo a parità di doti e di meriti; dissipa un capitale umano di impareggiabile valore, a pregiudizio degli interessi sociali che dovrebbe promuovere.

Il principio di sussidiarietà, essenziale all'etica personalistica e cristiana, richiede pertanto che si consenta a tutti i membri dell'impresa non solo di compiere quegli atti che essi sono già in grado di porre, a beneficio personale e sociale, ma anche di prepararsi a svolgere quelle attività e ad assumere quelle responsabilità che attualmente superano la loro competenza, ma di cui diventerebbero capaci, quando le loro attitudini venissero convenientemente sviluppate e valorizzate.

3. Dal dispotismo al paternalismo.

Due comportamenti dell'autorità si oppongono ai principi ora analizzati: il dispotismo e il paternalismo.

Nel **dispotismo** si ha un pieno asservimento del dipendente all'autorità, la quale si attribuisce un illimitato potere, si dà costituire e abrogare, a suo insindacabile giudizio, diritti e doveri dei sudditi. E' la situazione che si verifica, in campo politico, con la tirannide e la dittatura; in campo economico, ne costituiscono esempi la schiavitù e il proletariato nel periodo peggiore del capitalismo.

Nel **paternalismo**, invece, l'autorità riconosce alle persone subordinate certi diritti naturali e ammette taluni limiti al proprio potere; ma non consente ad esse di contribuire con idee e iniziative all'organizzazione dell'attività sociale, né accorda loro parte alcuna nelle decisioni e nelle responsabilità direttive.

Può accadere che le persone che adottano questo comporta-

mento intendano, in buona fede, di procurare in tal modo il maggior bene dei propri dipendenti, in quanto solo con questa soluzione ritengono di poter sottrarre le decisioni agli incompetenti ed ai facinorosi e di garantire, nell'ordine e nella disciplina, il buon andamento della società, a vantaggio degli onesti e dei volenterosi.

Da intendimenti filantropici di questo genere si dicevano animati, in campo politico, i sovrani assoluti del '700, quando protestavano di operare esclusivamente per la « felicità del popolo », il quale tuttavia non aveva nessun potere o controllo sulle loro deliberazioni (« tutto per il popolo, nulla a mezzo del popolo »).

Ma conviene saggiare il valore di queste intenzioni, confrontandole con una tavola completa dei diritti e dei doveri della persona, nonché con i principi direttivi della vita sociale, come quelli sopra menzionati, che si deducono dalla natura dell'uomo. Acquista allora rilievo la violazione che ne compie il paternalismo, e si giustifica la condanna che di tale condotta deve pronunciare la morale.

4. La valorizzazione personalistica dei lavoratori.

Per applicare all'azienda questa dottrina, valida per ogni società, è necessario premettere un rapido inventario dei contributi che i lavoratori sono in grado di recare. Interessano qui solo le capacità di prestazioni rilevanti in ordine alla natura e al fine dell'impresa; altre attitudini dovranno essere sviluppate dal soggetto in diversa sede, e richiederanno l'ausilio di altre società (famiglia, Stato, Chiesa, associazioni facoltative varie).

Oltre che con l'abilità professionale, la disciplina e la laboriosità, il lavoratore può contribuire al vero bene dell'azienda e insieme al proprio arricchimento umano con l'impiego di altre capacità, che si possono raccogliere in due gruppi:

a) formulazione di critiche, di suggerimenti e di proposte positive:

- circa l'organizzazione tecnica del lavoro, nei vari momenti del processo produttivo, in ordine ad una maggiore funzionalità, umanità ed economicità della prestazione lavorativa;
- sui rapporti umani nell'azienda;
- intorno ai problemi relativi alla retribuzione, agli orari, al riposo, ai servizi sociali d'azienda, alle norme di regolamento.

b) assunzione di una certa responsabilità nelle decisioni di carattere tecnico, sociale ed economico.

Si tratta di contributi in parte possibili ai singoli, in parte solo alle loro organizzazioni (comitati, commissioni interne, sindacati). Alcuni di questi apporti sono realizzabili oggi; altri lo saranno solamente dopo un adeguato periodo di preparazione dei lavoratori o dei loro rappresentanti.

E' dovere dell'impresa e dell'autorità aziendale non impedire la prestazione di questi contributi, avocando a sé ed ai proprii delegati la determinazione unilaterale, integrale ed inappellabile di tutti gli atti di cui si compone la vita dell'azienda.

Perciò, in rapporto ai contributi sopra elencati, essa avrà l'obbligo di:

a) permettere che tra i lavoratori maturino quelle idee, critiche e proposte in merito all'organizzazione tecnica ed umana del lavoro, ecc.; consentire ai lavoratori di esternarle, diffonderle e difenderle; valutarle con oggettività, in vista del vero bene comune; accogliere, agli effetti pratici, le osservazioni, le istanze e le critiche giudicate valide;

b) non osteggiare pregiudizialmente e definitivamente qualsiasi formula di partecipazione dei lavoratori all'elaborazione delle decisioni direttive ed all'assunzione delle conseguenti responsabilità.

Il sistema del salariato con direzione economica unilaterale, pur essendo per sé moralmente lecito, può rivelarsi col variare delle circostanze (ampiezza di dimensioni dell'azienda, anonimato del potere economico, accresciuta competenza del personale in ordine a nuove responsabilità, esigenza di accertare l'effettiva produttività realizzata da ripartire anche a beneficio del lavoro) meno idoneo a tutelare i diritti ed a promuovere il benessere umano della comunità aziendale.

Non fa dunque meraviglia che fin dal 1931, nella «*Quadragesimo Anno*» Pio XI affermasse: «*Nelle odierne condizioni sociali stimiamo cosa più prudente che, quanto è possibile, il contratto del lavoro venga temperato alquanto col contratto di società [...]. Così gli operai diventano cointeressati o nella proprietà o nella amministrazione, o compartecipi in certa misura dei lucri percepiti*». E' questo un problema che meriterebbe un esame a parte. Ci basti qui osservare che una partecipazione dei lavoratori alle responsabilità direttive dell'azienda, se realizzata con saggezza e gradualità per ciò che si riferisce all'ambito di potere e alle condizioni del suo esercizio, potrà stimolare il processo di maturazione delle categorie lavoratrici, ridurre i motivi di tensione, predisporre condizioni oggettive ben più favorevoli delle attuali all'instaurazione di un'effettiva comunità di lavoro.

5. Le manifestazioni del paternalismo.

Le tecniche del paternalismo aziendale si concretano in prevalenza nei seguenti indirizzi di azione:

a) ostacolare la solidarietà fra i lavoratori, suscitare e alimentare divisioni, ad esempio, mediante discriminazioni nel trattamento. Va qui ricordata l'opera diretta a paralizzare l'attività e l'efficacia delle commissioni interne, e ad estinguere la vitalità del sindacato con pressioni che ne coartano l'autonomia o la funzionalità.

Non sarà inutile ribadire, a questo proposito, che nell'impresa moderna l'azione di gruppo è uno strumento necessario per la

collaborazione di tutti al bene sociale. Il comprimerla significa soffocare gran parte dell'iniziativa degli aderenti, giacché sono essi a scegliere i propri rappresentanti, a seguirne e controllarne l'azione, a condizionarne il successo. Intralciare l'azione di gruppo è reprimere un potente fattore educativo che, correttamente impiegato, è idoneo a formare i lavoratori ad un'ulteriore collaborazione, affinando la loro competenza ed il loro senso di responsabilità.

b) **Eludere la contrattazione**, con iniziative e deliberazioni unilaterali, in tema di lavoro straordinario e festivo, ritmo di lavoro, ammontare dei premi di produzione, ecc.

Il contenuto di queste disposizioni potrebbe anche apparire positivo sotto il profilo economico; ma psicologicamente, socialmente e moralmente il metodo è da deplorare.

La contrattazione anche aziendale costituisce un elemento propulsivo per lo sviluppo della personalità dei lavoratori, mentre ne attesta la dignità. L'ostruzionismo in questa materia comporta il pericolo di involuzione economica (ridimensionamento nazionale sulle condizioni infime, possibili alle imprese più disagiate) e sociale (miconoscimento sistematico della dignità dei lavoratori della singola azienda e delle loro peculiari esigenze).

c) **Osteggiare in modo indebito le iniziative legittime** che i lavoratori intraprendono a tutela dei propri diritti e interessi. E' il caso dei licenziamenti contro chi difende in modo lecito il proprio diritto; come pure dei premi di collaborazione, se rivestono il significato di premi all'ubbidienza incondizionata, ubbidienza che la direzione non può richiedere.

d) **Resistere a qualsiasi avvio dei rappresentanti dei lavoratori** alle decisioni aziendali.

In presenza di questi metodi, il clima paternalistico non è superato dall'intento di temperare l'autoritarismo con **le tecniche di relazioni umane**. Queste non eliminano per sé il paternalismo: associate alle pratiche ora esposte ne sono espressione e conferma.

Consideriamo certamente positive le misure di discussione, di informazione, di consultazione mista; è lodevole il proposito di assegnare ai dipendenti le mansioni appropriate alle loro attitudini, di improntare il trattamento a correttezza, ecc.; ma questi provvedimenti non compensano le eventuali inadempienze alla legislazione sociale o alle norme contrattuali, e neppure le omissioni inerenti al paternalismo. Ingenerano l'impressione di un atteggiamento non retto, non sincero, non altruistico, non adatto insomma a sollecitare la collaborazione. E, al di là delle impressioni, obiettivamente non soddisfano i diritti della persona, non ne promuovono l'integrale perfezionamento, non ne rispettano pienamente la dignità, giacché **non è rispetto per una persona il considerarla definitivamente minorenni e il non far nulla perché cessi di esserlo.**

6. La responsabilità dei lavoratori.

A creare il clima favorevole al regime paternalistico contribuiscono spesso gli stessi lavoratori.

Molti non avvertono, o percepiscono solo parzialmente, il **dovere di superare l'atteggiamento passivo**, a cui vennero educati per lunghi anni dal potere assoluto esercitato gelosamente dal capitale. Non ritengono di dover dare di più alla vita sociale dell'azienda, considerata come male necessario, utile unicamente come fonte di guadagno, e non già come occasione per un generale sviluppo della propria personalità.

Altri forse ravvisano queste possibilità umanistiche dell'impresa, ma accettano gli abusi del paternalismo o perché una diversa condotta, isolata, comprometterebbe il mantenimento del posto di lavoro, o semplicemente per amor di quieto vivere e del proprio interesse.

Si deve infine ricordare che non pochi lavoratori provocano la difesa paternalistica mediante la loro ostilità preconcepita, l'opposizione sistematica, la non collaborazione motivata da principi ideologici o da pressioni politiche rivolte a finalità extra aziendali e contrarie al vero bene dell'impresa.

7. Impegno del cristiano.

Il Vangelo propugna una dinamica del progresso personale che Gesù rappresenta spesso con l'immagine della pianta destinata per natura a recare frutti; e sancisce la condanna della sterilità: è maledetto l'albero che non dà frutto, è riprovato il servo che non rende produttivi i talenti ricevuti.

Contro gli inviti ad accettare la mediocrità ed il conformismo o ad operare per intenti esclusivamente utilitaristici, il Cristianesimo ci elargisce idee ed energie per tendere alle mete della giustizia e dell'amore sociale. Nessun entusiasmo puramente terreno, nessun mito rivoluzionario può, al pari dell'amore soprannaturale di Dio e degli uomini, rinvigorire lo spirito umano e animarlo alla attuazione di una società più idonea a servire il destino immortale della persona. Nessuna ideologia ha, come il Cristianesimo, così insistentemente inculcato, e validamente giustificato, il principio secondo cui nella solidarietà sociale si opera il perfezionamento personale.

Il cristiano non può dunque eludere i gravi problemi etici connessi col paternalismo. Moralizzare l'azienda non vuol dire soltanto correggere gli abusi più vistosi, quelli contrastanti in modo palese con questo o quel comandamento, ma tendenzialmente tutti, anche quelli non ancora universalmente avvertiti e denunciati.

Non è questa un'opera estranea all'apostolato, dal momento che si propone una presenza più conforme a giustizia e ad amore

sociale, pertanto più idonea a migliorare la persona e a glorificare Iddio.

8. Per un superamento del paternalismo.

Un piano d'azione, ideologicamente corretto e praticamente efficace, deve prevedere:

a) un'ampia opera di formazione, anzitutto morale, della personalità dei lavoratori, che accresca in loro il senso del dovere e della socialità, la prudenza non disgiunta dalla fermezza;

b) il potenziamento dell'attività sindacale, strumento imprescindibile per rimuovere il costume di assenteismo e ravvivare la solidarietà, purché si mantenga conforme alle direttive morali e si renda tecnicamente e psicologicamente efficace;

c) la diffusione delle idee sopra illustrate fra i lavoratori ed in seno all'opinione pubblica;

d) gradualmente e meditati programmi di riforme: dal rispetto effettivo per i diritti già riconosciuti dalla legislazione sociale e dai contratti collettivi, al miglioramento degli accordi nazionali e aziendali, a un piano di progressive e ben ponderate riforme. Queste sono opportune e raccomandabili; ma, qualora non fossero convenientemente preparate, si dimostrerebbero controproducenti.

Livio Maritano