

## LE "RELAZIONI UMANE", NELL'INDUSTRIA

Le « *relazioni umane* » sono diventate per l'industria occidentale argomento di attualità. Iniziativa americana del secondo ante guerra (ci si rifà generalmente all'esperimento svoltosi presso la Western Electric Company dal 1927 al 1932), esse si sono sviluppate come metodo fondato sulle scienze sociologiche e psicologiche, sempre in America, durante l'ultimo conflitto mondiale. Dall'America il metodo è presto passato in Europa: prima in Inghilterra e nei paesi nordici, per evidenti motivi di affinità; più tardi nei più vicini Paesi del continente, al di là delle Alpi; ora si sta introducendo anche in Italia.

Nato in un paese dove la preoccupazione del *rendimento economico* vive accanto a un profondo senso della *uguaglianza umana* in tutti gli strati della popolazione, tale metodo conserva ancora, marcato, il segno della sua provenienza. Non è stato perciò sempre bene accolto nel complesso mondo dell'industria europea. Particolarmente in Italia il *riserbo* è diffuso: *riserbo del mondo operaio*, che va dal misurato interessamento della UIL e dalla prudente attesa della CISL all'aperta opposizione della CGIL (l'on. Di Vittorio ha parlato recentemente di pugno di ferro nel quanto di velluto!), e che è alimentato da quell'*accento messo sulla produttività*, nella quale si teme o si vuole scorgere una maschera dello sfruttamento; e *riserbo*, d'altra parte, *del mondo padronale stesso* in quanto una seria applicazione delle « *relazioni umane* » impone un *ripensamento* di tutta la vita aziendale secondo categorie nuove ed esige *esperimenti e studi* sull'ambiente di lavoro italiano, che non tutti gli imprenditori hanno la possibilità di promuovere: non è estranea poi, presso alcuni di questi, una certa diffidenza per quell'aggettivo « *umano* », che può sottintendere tante cose non sempre gradite a un imprenditore di spirito meno aperto.

L'applicazione in Italia dei nuovi metodi è stata dapprima promossa da *alcune grandi società estere*, per esempio le società petroliere, come quelle che, avendo le direzioni generali a New York e a Londra, possedevano una conoscenza diretta di quanto si praticava in America e in Inghilterra. Se ne è interessata in seguito *la grande industria nazionale* (Montecatini, Pirelli, Edison, Falck, Necchi, Snia Viscosa, ENI...): essa, infatti, è ovviamente più di ogni altra esposta alla influenza, talvolta commercialmente determinante, delle ideologie e dei metodi del mondo anglosassone; sente, d'altra parte, in modo particolarmente acuto, per la vastità stessa dei suoi complessi e, conseguentemente, per la maggiore distanza della direzione dalla base, il disagio creato dalla mancanza o dalla insufficienza delle « *relazioni umane* »; ed ha infine possibilità di studio, di esperienze e di finanziamento che mancano alla piccola e media industria.

Vedremo nel corpo dell'articolo le *forme concrete* di questo interessamento. Così pure non ci soffermiamo sull'attività in questo campo, diretta o indiretta, di enti come il CNP (*Comitato Nazionale per la Produttività*), l'INOL (*Istituto Nazionale Organizzazione del Lavoro*), l'ISL (*Istituto Studi sul Lavoro*), l'Umanitaria. Diamo, invece, un breve cenno sull'*atteggiamento dei vari ambienti cattolici* di fronte alle nuove preoccupazioni « *umane* » della grande industria.

Tale atteggiamento si riassume nella *non opposizione* (un misto di diffidenza, di scetticismo, di attesa e di misurata simpatia, che è facile sociologicamente spiegare) dei militanti cristiani del mondo operaio; nell'*adesione aperta* dei dirigenti e industriali dell'UCID (almeno in quanto organizzazione), come si può facilmente constatare dal resoconto dell'ultimo Congresso dell'Unione sulla « collaborazione nella impresa » (29-31 gennaio 1954) e da numerosi articoli della rivista « Operare »; e nell'*attenta simpatia* di alcune influenti personalità ecclesiastiche.

L'organismo di ispirazione cattolica, che si occupa direttamente di « relazioni umane », è il *Centro Relazioni Umane* (CRU). Sorto allo scopo di *sensibilizzare* al problema i responsabili dell'industria italiana e di liberare insieme il nuovo metodo, secondo un genuino spirito umano e cristiano, dalle pastoie produttivistiche (che, se mantenute, porterebbero il metodo stesso a un sicuro fallimento, stante la diffidenza, non ingiustificata, della classe operaia), esso si propone di promuovere e di pubblicare studi, di organizzare convegni, incontri, corsi e lezioni, e di fornire ogni possibile documentazione nel campo specifico della sua attività. Non è da pensare, tuttavia, che tale Centro possa impostare un'azione decisa e efficace, finché non si sia raggiunta una *fondamentale intesa* fra tutte le organizzazioni e tutti gli esponenti del mondo cattolico, che intendono prendere o promuovere iniziative nello stesso campo.

Naturalmente, per un cattolico, le « relazioni umane » rappresentano qualche cosa di più che un semplice metodo da applicare nell'industria o, più in generale, nei rapporti con gli uomini; esse rappresentano ancor più di una mera filosofia della vita, che non si preoccupi di trascendere il campo dell'umano puro; esse investono una *realtà profonda*, toccano nel loro fondamento il *soprannaturale*.

E' necessario questo esplicito riferimento a un ordine superiore, quello rivelato a noi dal Cristo, per avere valide relazioni umane? PHILIPPE LAURENT, l'intelligente collaboratore dell'*Institut social d'Action populaire* di Vanves (Parigi), autore del presente articolo, lo afferma come ideale.

Ciò non toglie, per limitarsi al caso italiano, che, in un paese di lunga tradizione cristiana e cattolica come il nostro, si possano trovare persone che, pur non essendo da annoverarsi tra i fedeli, abbiano tuttavia assorbito il meglio, dal punto di vista naturale, di quell'*humus evangelico* che secoli di predicazione e di vita cristiana hanno depositato: queste persone possono non essere troppo lontane dall'ideale qui prospettato.

\* \* \*

## I. CONCEZIONI DELL'IMPRESA E « RELAZIONI UMANE »

### Osservazioni preliminari.

Può sembrar strano che ci siano voluti **cento cinquant'anni di vita industriale** per scoprire che uomini, che lavoravano fianco a fianco ogni giorno, erano fatti per intrattenere fra loro « **relazioni umane** ». Si è sorpresi al pensiero che questo **tema delle « human relations »**, oggetto, oggi, di un così gran numero di conferenze, di sessioni, di esperienze descritte dettagliatamente, **si presenti come una novità**.

*Si sente un disagio analogo a quello che si prova al ricordo di certe situazioni di tempi non troppo lontani, quando, salvo qualche settore pri-*

nilegiato, non esistevano ferie pagate: l'operaio doveva normalmente lavorare senza sosta durante tutto l'anno, anzi, durante tutta la sua vita, giacchè la modicità del suo salario non l'autorizzava a prendersi le vacanze a sue spese. Si prova un sentimento di confusione nel ricordare l'esistenza di una simile situazione: uomini costretti a un lavoro duro, una vita intera, senza possibilità o speranza di riposo.

Allo stesso modo, si sono dovuti attendere questi ultimissimi anni per scoprire che il lavoratore era un uomo, vivente a contatto con altri uomini, anche duran'e la sua attività lavorativa. Senza dubbio, qua o là, l'idea aveva già fatto del cammino, resta vero, però, che, nel complesso, l'interessamento per le « relazioni umane » è nuovo e che corrisponde a una evoluzione della concezione della impresa e del posto dell'uomo nell'impresa stessa.

### DIVERSE CONCEZIONI DELL'IMPRESA

Tracciamo schematicamente, innanzitutto, le tappe di questa evoluzione, tappe successive e simultanee insieme; non si può dire, infatti, che una impresa abbandoni completamente e per sempre le prime concezioni per arrivare all'ultima.

#### 1. Concezione finanziaria.

La prima concezione **prepone a ogni altra considerazione quell'a del profitto**: essa trova la sua origine nel prevalere di una mentalità finanziaria.

*Eccone in breve qualche esempio esplicativo. In un'epoca non molto lontana da noi, nel 1932, si trovava perfettamente naturale che un padrone di fonderia considerasse la siderurgia come l'arte di trasformare il minerale di ferro in biglietti di banca; si giungeva anzi a scrivere che si poteva, senza timore, generalizzare e dire che l'industria tutt'intera è l'arte di trasformare le materie prime in biglietti di banca. Questa definizione non era presentata come un semplice paradosso, ma si diceva riassumere, senza alcuna esagerazione, la ragion d'essere dell'ingegnere.*

*Più recentemente, nel 1953, in una riunione dei capi del personale di grandi imprese, fu affermato che le officine sono costruite per far denaro e che non si dovrebbe dimenticarlo, sotto pretesto di realizzazioni sociali. E, quasi a giustificare queste espressioni, si aggiungeva che, del resto, le realtà economiche e finanziarie diventano crudeli, quando sono disprezzate.*

Senza negare la necessità per una impresa di **equilibrare il suo bilancio**, di disporre di **denaro liquido per modernizzare gli impianti** ed effettuare gli investimenti tecnici convenienti, di riconoscere l'apporto del capitale col corrispondergli una certa remunerazione, si deve tuttavia confessare che questa prima concezione, dando la **priorità a preoccupazioni di ordine finanziario**, trascura a tal segno l'uomo al lavoro che neppure lo nomina. Senza curarsi degli intermediari, si passa, infatti, direttamente dalle materie prime ai biglietti di banca. Non vi sono « **relazioni umane** »; l'analisi del **bilancio** e lo stato della **tesoreria** assorbono tutta l'attenzione; **l'uomo non esiste**.

## 2. Concezione produttivistica.

Una seconda concezione mette l'accento sulla produzione; l'impresa è considerata come l'assieme dei vari mezzi tecnici, necessari per assicurare un certo tipo di produzione con un buon rendimento. Costretti dalla concorrenza tecnica, tanto temibile quanto la commerciale, si cerca a ogni costo una maggior produttività.

Quale posto è riservato all'uomo? Lo si mette alla pari degli altri fattori di produzione: macchine, materie prime, ecc. Gli si domanda una sola cosa: produrre.

*Egli è il complemento della macchina; perciò si adatterà al ritmo di essa, prenderà la sua cadenza, piegherà il proprio corpo alla sua forma, dormirà il giorno e lavorerà la notte se la macchina impone, per un maggior rendimento, un lavoro continuato.*

*E' l'età del taylorismo: l'uomo deve essere regolato come una macchina e, perciò, si decompone dapprincipio il suo lavoro in gesti elementari che sono in seguito normalizzati, cronometrati riuniti in un ordine rigoroso, meccanico e applicabile a tutti.*

Complemento della macchina l'uomo sarà trattenuto al lavoro finchè le macchine sono in moto; altrimenti lo si mette a riposo, cioè in disoccupazione; egli è una manodopera della quale si dispone; ma appena possibile, gli si preferirà la macchina, più costosa senza dubbio, ma più facile a comandarsi.

L'uomo non è che un fattore di produzione, non vi sono relazioni umane, ma soltanto relazioni tecniche con le macchine, che sono servite da uomini. Nell'occasione di una visita all'officina, si attirerà l'attenzione del visitatore sul perfezionamento meccanico, sulle cadenze di produzione; solo accessoriamente si getterà uno sguardo agli uomini che sono là.

## 3. Prime preoccupazioni di ordine umano.

In una terza concezione si introduce la considerazione dell'uomo. Non si tratta soltanto di produrre, ma di produrre con degli uomini. La terribile condanna del Papa Pio XI nella sua enciclica *Quadragesimo Anno*: « la materia inerte esce dall'officina nobilitata, l'uomo invece ne esce corrotto e avvilito » (1), ha fatto riflettere. Produrre beni materiali è certamente cosa desiderabile, ma salvaguardare l'uomo è ancor meglio. Bisogna produrre, certo, ma in condizioni tali che non tornino a detrimento del produttore; queste due verità sono di uguale valore, ma è il loro insieme che è valido.

*Ci si preoccupa dunque delle condizioni umane del lavoro: durata, adattamento dei gesti alla fisiologia dell'organismo umano, studio delle pause e dei ritmi, della fatica, dell'ambiente di lavoro, ecc. Alla concezione meccanicista di Taylor, l'ord sostituisce viste più umane. Continua a prevalere, tuttavia, un clima di produzione; l'uomo non è che un lavoratore, si esige da lui un lavoro ben fatto, rapido e attento; lo si giudica e lo si paga per questo. Ogni suo legame con l'impresa si risolve nel rapporto lavoro-produzione-salario.*

(1) Pio XI, *Quadragesimo anno*, n. 56, in GIORDANI I., *Le Encicliche sociali dei Papi*, Ed. Studium, Roma, 1948, p. 413.

#### 4. Primato dell'uomo.

Ma esiste un'altra e **ultima concezione**, nella quale i termini sono totalmente invertiti: invece di dare il primato al lavoro produttivo degli uomini, essa **mira innanzitutto all'uomo**, cioè a coloro che si riuniscono per lavorare; l'**impresa** è considerata come un « organismo sociale », un **gruppo di uomini al lavoro**, una « **comunità umana** » di produzione. Ciascun uomo è riconosciuto come **individuo**, egli non è più il lavoratore anonimo, ma ha un nome, una famiglia, un passato; ha dei desideri e dei bisogni psicologici e affettivi da soddisfare. E' un essere **insieme individuale e sociale**, che si riunisce con altri suoi simili per lavorare.

*Ci si preoccupa perciò della sua integrazione nel gruppo, del suo equilibrio interno, dei suoi bisogni fondamentali e delle sue relazioni con gli altri; ci si preoccupa pure della coesione del gruppo, del suo morale e del suo dinamismo. La riuscita dell'impresa non è più soltanto il profitto o la produzione di beni materiali utili, o la distribuzione di salari che permettano di vivere; l'impresa ha a suo carico degli uomini e lo sviluppo delle loro personalità; è necessario riuscire a creare uomini e comunità di uomini, che vivano in buone relazioni.*

*La grandezza di una professione sta forse in questo, che essa unisce degli uomini; l'unica vera ricchezza che dobbiamo cercare sta nelle relazioni umane; lavorando soltanto per i beni materiali, noi ci costruiamo da noi stessi la nostra prigione.*

Queste sono le **varie concezioni dell'impresa** e tale la parte che si fa in esse all'**uomo**. Nella **prima concezione** non si pensa neppure a lui: egli è dimenticato e non figura nel bilancio che sotto forma globale di un peso finanziario, i salari versati e le spese sociali relative; **nella seconda**, egli è ancora considerato sotto l'aspetto impersonale di fattore di produzione; **nella terza**, egli è riguardato dal punto di vista del lavoro che fornisce: è considerato come uomo senza dubbio, ma uomo che è solo lavoratore. La **piena integrazione** dell'uomo nell'impresa non si ha che **nell'ultima concezione**.

#### DEFICIENZA DI RAPPORTI PERSONALI

Queste posizioni schematiche sono un po' teoriche. Nella realtà quotidiana, **le relazioni degli uomini riuniti per lavorare presentano dei vuoti**, che impediscono loro di essere **personali** e di portare a un **mutuo arricchimento**. Spesso esse restano **meramente tecniche**; il lavoro è, certo, un legame, ma, nelle condizioni attuali, esso non consente un intimo contatto di anime.

*Gli argomenti abituali di conversazione lo testimoniano: si parla di cadenze, di rendimento, si parla di cifre e di progetti tecnici, ma in una atmosfera di fredda obiettività che non permette lo scambio di nessuna preoccupazione personale.*

*N. Berdiaeff, a proposito del capitalismo, è arrivato a scrivere: « esso trasforma i rapporti tra gli uomini in rapporti tra cose ». Questa riflessione va di fatto applicata al nostro mondo tecnico.*

Le **barriere gerarchiche** e le **opposizioni di classe** o di interessi accentuano la spersonalizzazione dei rapporti di lavoro e **impediscono l'emergere di una più profonda e più vera realtà umana**.

Non si hanno più **persone** che entrano in contatto per uno scambio, sia pure professionale, ma si hanno **mere funzioni** che si incontrano e si affrontano, senza che affiorino i problemi intimi di ciascuno. **La persona sparisce per lasciare il posto alla funzione**; ciascuno recita la sua parte e la sua individualità resta neutralizzata.

La **concentrazione** delle imprese e il loro **scompartimento** in servizi specializzati **sviluppano l'anonimato**. Alla parola diretta o al contatto fisico si sostituisce la comunicazione di servizio scritta, la circolare, che discende per via gerarchica e prende un carattere sempre più incolore quanto più si allontana dalla sua sorgente.

**Tecniche, funzionali, anonime**, le relazioni e, nel medesimo tempo, l'ambiente stesso di lavoro **perdono il loro contenuto umano**. Quando l'uomo, invece di incontrare il volto di altri uomini, non entra in rapporto che con **macchine, cifre, funzioni e regolamenti**, l'ambiente di lavoro **cessa di essere accogliente** e diventa invece pesante.

Tuttavia, sia per **fini elevati**, che mirano allo sviluppo della personalità dell'uomo nel suo lavoro giornaliero, sia per **motivi interessati**, che mirano a un miglior andamento dell'impresa, ci si sforza oggi di **migliorare le reazioni personali** e di servizio. Nessuno ignora che **la produttività**, di cui tanto si è parlato e tanto si è scritto, dipende in gran parte dal **buon clima sociale**, cioè da una forma di volontà di **collaborazione** di tutti.

*Questa adesione psicologica si otterrà solo nel caso che ciascuno dei membri si senta accolto, compreso, stimato. Senza reciproche relazioni di confidenza, lo spirito di intesa o di gruppo tra gli uomini, tra i servizi e tra i diversi gradi della gerarchia (a dispetto; la trasmissione e l'esecuzione degli ordini soffre rallentamenti; l'interpretazione che se ne dà non è spontanea, ciascuno cerca di garantire i suoi diritti, di limitare le sue responsabilità, cioè di evitarle. L'insieme manca di coesione psicologica e di unità dinamica. Manca il « morale », si direbbe negli Stati Uniti, volendo intendere con questa espressione che manca un clima di relazioni umane capaci di creare nell'impresa una vitalità economica e, insieme, una comunità vivente di persone.*

## METODI DI RELAZIONI UMANE

Le **esperienze americane** hanno fatto scuola negli altri paesi. Le scienze che si applicano a **studiare l'uomo al lavoro** sono in onore: **psicotecnica, psicologia, sociologia, ecc.** Vengono precisati concretamente i **metodi**:

- **l'accoglienza del nuovo assunto** nella comunità di lavoro;
- **l'informazione** per mezzo del giornale di impresa, l'affissione dei risultati, ecc. Bisogna che tutto sia, o almeno appaia, **trasparente** come se si fosse in una casa di vetro;
- **la formazione dei quadri**, ingegneri e specialmente capi operai, dai quali principalmente dipende il **clima umano** negli stabilimenti;
- **organizzazione dei contatti tra i diversi gradi gerarchici** o a uguale livello di responsabilità.

**Nuovi organismi sono creati nelle imprese**: servizio per le

relazioni umane, servizio di psicotecnica; **altri sono ampliati** e favoriti: servizio medico; **si inventano** perfino quei famosi « ingegneri delle anime », iniziativa americana, che a noi sembra un po' eccessiva e che ha per scopo di operare uno sfogo affettivo del lavoratore, durante una libera conversazione (2).

(2) Le grandi società italiane, che, come abbiamo accennato nella premessa, si studiano di introdurre nei loro stabilimenti, o in alcuni di essi, le « *relazioni umane* », hanno fissato la loro attenzione specialmente sul terzo punto, cioè sulla *formazione dei quadri*. Su iniziativa di cinque grandi società (MONTECATINI, PIRELLI, EDISON, FALCK, NECCHI), alle quali si sono poi associate altre aziende (in tutto 20), è stato fondato a questo scopo, in Milano, l'*Istituto per l'addestramento nell'industria* (IAI), nel quale si preparano, in brevi corsi di tre settimane, gli animatori RU, destinati a promuovere col metodo TWI (*training within industry*) le « *relazioni umane* » nell'interno degli stabilimenti.

Tale metodo consiste nello svolgimento successivo, ai capi di ogni grado gerarchico, raccolti in gruppi da 8 a 10 persone, di tre programmi distinti (— come guidare gli uomini; — come istruirli; — come migliorare i metodi di lavoro). La tecnica consiste nel presentare con la massima semplicità il programma, nell'avviare subito la discussione, nel raccogliere le esperienze dei singoli e nel concludere per l'azione. Ai partecipanti è garantita la massima libertà di parola. Si è sentita poi la necessità di introdurre un servizio di assistenza e controllo dei capi così istruiti da parte degli animatori, perchè le buone intenzioni non abbiano in breve tutte a crollare davanti alla pratica. Il metodo può venire applicato a molti altri fini, come, promuovere, attraverso riunioni a diversi livelli, il lavoro integrato (« en equipe ») e serve, indirettamente, per rivelare le doti dei singoli.

Le società promotrici (ci riferiamo qui in modo speciale alla MONTECATINI) limitano, per ora, l'applicazione del metodo ad alcuni reparti o *stabilimenti-pilota* e proseguono intanto gli studi per mettere a punto tutti gli elementi utili. Essi hanno sentito, insieme, la necessità di creare nell'ambito del Servizio Personale, o in quello più specifico di un nuovo Servizio Relazioni Sociali, una sezione o, quanto meno, un addetto per le relazioni umane.

Per quanto riguarda il fine, per il quale la grande industria italiana agisce in questo senso, è utile ricordare quanto il rag. BALDINI diceva nel suo discorso d'apertura del *Convegno di Fiuggi* sulle « *Relazioni umane nell'industria* » (17-18 luglio 1954): « *Il lavoratore deve essere considerato come un "uomo": e questo è un caposaldo di ordine, oltre che morale, religioso, in quanto deriva dallo stesso insegnamento del Vangelo. Ed è un concetto che si riallaccia a una caratteristica, mi si conceda il termine, utilitaria: al riguardo basterà considerare come esso sia ritenuto fondamentale da coloro che sono chiamati a dare l'apporto della propria esperienza, della propria competenza e della propria opera in seno a quell'organismo che si chiama « Comitato Nazionale della Produttività » e che è costituito — come lo dice il nome stesso — per una finalità di ordine squisitamente economico* ».

Alla Sezione Relazioni Umane della grande società, di cui il rag. BALDINI è capo del personale, queste parole ci furono commentate nel senso che il miglioramento dei rapporti umani sul piano aziendale è considerato un *vero valore* da ricercare *per se stesso*, anche se per una serie di circostanze non si avesse a riscontrare, in seguito ad esso, nessun miglioramento, neppure indiretto, del rendimento.

Lo scetticismo del mondo operaio non potrà, tuttavia, essere vinto che dai fatti. (N.d.R.).

## II. ESIGENZE CRISTIANE E « RELAZIONI UMANE »

### Motivi dell'interessamento dei cattolici.

Questo movimento, ancor nuovo e pure già così esteso, ha fatto sorgere molte speranze. Sarà esso capace di ridurre le opposizioni interne all'impresa, di rompere le rigide divisioni e di togliere l'anomimato dei complessi troppo concentrati e alleviarne, in tal modo, la pesantezza? Saprà esso dare, a un tempo, la soluzione desiderata, che renda possibile l'aumento della produttività, l'umanizzazione del lavoro moderno e il superamento del doloroso conflitto di classe?

E' tempo, dunque, di dare sulle « human relations » un giudizio cristiano: se le « relazioni umane » portano rimedio a queste molteplici difficoltà è dovere di ciascuno il promuoverle.

E' interessante notare come l'espressione sia entrata nel vocabolario della Gerarchia cattolica. Nella prolusione al VI Congresso nazionale della U.C.I.D., che si tenne a Rapallo dal 29 al 31 gennaio 1954 e che ebbe per tema « la collaborazione nell'impresa », parlando dei fondamenti dello spirito di collaborazione di impresa, S. Em. il Card. Siri ebbe a dire: « La chiarezza dei mutui rapporti esige che la ragione unica della collaborazione non sia il maggior rendimento. Non che il maggior rendimento debba essere escluso, no! Esso deve avere unita la più umana ragione dello sviluppo della personalità umana e di rispetto ad essa. Relazioni umane, che si vogliano umane, soltanto perchè ciò rende di più, non sarebbero nè sincere nè chiare nei confronti di chi lavora » (3).

La dichiarazione dell'Episcopato francese del 28 aprile 1954, vi fa pure allusione: « I dirigenti dell'economia devono studiare e promuovere quelle riforme dell'impresa, che sono oggi volute tanto dall'evoluzione degli spiriti quanto dalle nuove condizioni della produzione, e questo in vista di poter associare più direttamente, attraverso rapporti più umani [relations plus humaines], gli operai all'impresa » (4).

In occasione del grande sciopero degli scaricatori di porto inglesi (settembre-ottobre 1954) S. Em. il Card. Griffin dichiarava: « Si ha una costante sorgente di conflitti nel fatto che il lavoratore è piuttosto considerato come uno strumento di produzione che come una persona umana; la mia ferma convinzione è che la ragione di tutte queste agitazioni si trovi nel problema delle relazioni umane nell'interno dell'industria » (5).

Nel dare un giudizio cristiano sulle « relazioni umane » non ci si può dispensare dal segnalare la possibilità non troppo remota di ambiguità e dal proporre un superamento necessario.

(3) SIRI G., *Lo spirito della collaborazione di impresa*, in *Operare*, gennaio-febbraio 1954.

(4) *Dichiarazione dottrinale dell'Assemblea plenaria dell'Episcopato francese* (28 aprile 1954), in *Aggiorn. Sociali*, (giugno-luglio) 1954, p. 237, (rubr. 320).

(5) Queste parole sono tolte dal sermone di S. Em. il Card. GRIFFIN alla Messa vespertina della Domenica dell'industria (17 ottobre 1954), alla quale erano convenuti numerosi sindacalisti. Vedi *Tablet*, 23 ottobre 1954, p. 408.

## L'AMBIGUITA' POSSIBILE

## 1. Relazioni umane e giustizia.

Essa riveste un duplice aspetto.

Il riordinamento delle « relazioni umane » e il miglioramento del clima sociale non devono far dimenticare, o essere un pretesto per lasciare da parte i **problemi di giustizia** propriamente detti. **Le relazioni non saranno veramente umane, se prima esse non saranno giuste**: la giustizia è condizione prerequisite.

*Se non si è avuta precedentemente o contemporaneamente la volontà decisa di promuovere una migliore giustizia, la ricerca del contatto e la cordialità, o la diffusione delle informazioni diverranno mezzi ipocriti per sfuggire al proprio elementare dovere: prima che al superfluo bisogna pensare al dovuto.*

La preoccupazione delle « relazioni umane » rischia di assorbire l'attenzione e di impedire di vedere le esigenze di stretta giustizia e la necessità di un progressivo miglioramento di essa.

Nei rapporti tra gli uomini c'è sempre, infatti, da operare un **ristabilimento e un miglioramento della giustizia**; non si potrà mai riposare dicendo che la giustizia è fatta; questo sarebbe mancare di quel **realismo cristiano**, pure così elementare, che ci ricorda come l'uomo, segnato dal peccato originale, conserva sempre una tendenza all'egoismo, alla quale, se non si sorveglia, non è normalmente capace di resistere. Scoprire e riconoscere i diritti degli altri, farli rispettare non è atteggiamento usuale fra gli uomini. **Eppure è l'atteggiamento umano fondamentale.**

D'altra parte, la giustizia non si può soddisfare fissando una volta per sempre un certo livello: essa **reclama una evoluzione dipendente dalla situazione d'insieme.**

C'è un limite al di sotto del quale non si può scendere senza colpa grave, ma c'è pure un **dinamismo** che porta a sorpassare questo limite. Quello che, stante la congiuntura economica generale, non si poteva chiedere **per giustizia** ieri, può diventare obbligo di **stretta giustizia** domani, se le condizioni sono migliorate; il dominio della giustizia si estende poco a poco,aggiudicandosi questa o quella parte, che apparteneva prima al dominio, più individuale e più libero, della carità.

*Non esistono fra i due campi separazioni ermetiche. Le nostre norme di giustizia sono sempre da rivedere. Sorge spontaneo l'esempio del minimo vitale: non è, forse, giusto che l'insieme della popolazione di un Paese possa accedere a un minimo di cultura? Questo aspetto della giustizia che ha condotto prima alla obbligatorietà e gratuità della scuola, fa ora includere nel bilancio-tipo le spese del cinema, mezzo moderno di svago e di cultura.*

Il **primo atteggiamento fondamentale**, dunque, di chi vuole stabilire col suo vicino « relazioni umane », è una **passione mai sazia di giustizia** verso di lui, passione che gli aprirà gli occhi sulle sue condizioni di vita (salario, abitazione, ecc.) e lo impegnerà in una **azione positiva** (giungendo, se è necessario, fino alle riforme di struttura) **più efficace che le buone parole o una stretta di mano.**

## 2. Ambiguità di intenzione.

L'ambiguità può derivare pure dalla vera intenzione, che anima coloro che promuovono o praticano « relazioni umane ». Questa intenzione è pura e disinteressata? Si può dubitarne; spesso essa lascia intravedere un secondo fine utilitario: aumentare la produttività. Poichè l'umano è un fattore di produzione, esso è curato in vista di un migliore rendimento; è indubbio che il lavoratore, che si trova in una collettività a clima umano, si sente in essa più a suo agio, lavora con un senso di maggior distensione psicologica e con più gusto, e quindi meglio.

*Non si parla correntemente di « fattore umano »? Questo linguaggio è significativo; malgrado tutto, l'uomo è considerato come un semplice fattore di produzione alla stessa stregua delle macchine, delle materie prime, dell'organizzazione... E' un fattore delicato a trattarsi, capriccioso e cangiante, costoso. Il suo umore e la sua insoddisfazione personale si ripercuotono sulla qualità e sul rendimento del suo lavoro.*

*E' per di più sottomesso a forze collettive, incommode, perchè esteriori all'impresa e perciò difficili a controllarsi: influenze dell'opinione pubblica, dei sindacati, dei movimenti operai o politici. Tentare di sopprimere o di attenuare queste influenze estranee creando un clima simpatico di relazioni umane che assopiscano l'uomo in un'apparente euforia, è evidentemente rendere l'esercizio dell'autorità più facile, il che, per un dirigente, significa economizzare le sue forze psicologiche.*

Mirare a sopprimere i conflitti sociali non può essere un obiettivo valevole che se, al tempo stesso, si ha la preoccupazione efficace di realizzare la giustizia e se i dirigenti industriali ammettono che essi non sono i soli a conoscere e a essere responsabili del bene comune di quelli che lavorano con loro. Per questo l'atteggiamento dei sindacati operai riguardo alle « relazioni umane » resta piuttosto riservato: essi temono che si tratti di un mezzo per rendere meno efficace la loro azione e per addormentare i lavoratori in una situazione senza dubbio migliore, ma ancora di totale dipendenza.

Non si tratta qui di condannare e di respingere lo sforzo per instaurare « relazioni umane », ma di ricordare che esso non avrà valore che in forza dell'intenzione e dello spirito che lo animano.

*Tale sforzo può, infatti, essere a servizio di obiettivi materialistici e dittatoriali. Materialistici: aumentare la produttività senza precisarne meglio le condizioni, cioè come e a profitto di chi saranno ripartiti i frutti di questo accrescimento di produttività. Dittatoriali: rinforzare l'autorità creando un ambiente di lavoro più piacevole dove la combattività e il risentimento che possono essere motivati da situazioni di ingiustizia, incontestabilmente reali, si dissolvano più facilmente.*

Parlare senza precauzioni di fattore umano, di tecnica delle « relazioni umane », non è scivolare poco a poco verso un disprezzo dell'uomo? Ci si sforzerà di creare un clima di buone relazioni, perchè in definitiva questo dà dei vantaggi.

Qui si pone la missione propria del cristiano. Solo il cristianesimo potrà dare alle « relazioni umane » una intenzione e uno spirito, che impedirà loro di essere una semplice tecnica utilitaria e

un mezzo per facilitare il comando, ciò che del resto condurrebbe presto al loro rifiuto.

*Quando un uomo si accorge che ci si interessa di lui, dei suoi bisogni personali, col fine principale, cosciente o no, di creare un clima più favorevole al lavoro, e dunque al rendimento, quest'uomo si sente profondamente ferito nel suo intimo, e, con ragione, egli si leva contro queste nuove tecniche che cercano di « alienarlo ».*

Noi siamo al primo stadio nella introduzione delle « human relations » e la loro novità attira; se gli americani le mettono in opera con quello spirito tutto prammattista, che corrisponde al loro temperamento, i latini più sensibili sapranno scorgere l'intenzione nascosta e opporranno un rifiuto. E sarà un danno, perchè l'ideale non è, certo, che gli uomini vivano tra loro in latente o aperta diffidenza e opposizione, ma in una fraterna comunità. Solo lo spirito del Cristo può offrire alle tecniche attualmente messe in opera un senso e un superamento. Come?

### LO SPIRITO DEL CRISTO

Colpisce, nel mondo attuale, la difficoltà delle relazioni fra gli uomini. Gli uomini, infatti, vivono come divisi gli uni dagli altri da tante barriere; essi restano, si direbbe quasi, rinchiusi nei loro privilegi, nelle loro rispettive funzioni, nella loro dignità gerarchica; si isolano in forme di cultura e di mentalità diverse; si separano in abitazioni e in quartieri distinti; accentuano le distanze nella preoccupazione di difendere la loro rispettabilità: forme varie e diffuse di un ben radicato egoismo.

Queste divisioni sono talvolta un muro, tal altra un solco profondo, che crea l'indifferenza fra gli uni e gli altri o l'ignoranza, che spesso si volge in opposizione e in lotta.

Ora, la missione del Cristo può riassumersi in una parola: egli è venuto a ristabilire « relazioni » da lungo tempo interrotte, « relazione » fra Dio e gli uomini, e « relazioni » degli uomini fra loro. La natura di queste relazioni (e, al tempo stesso, la tecnica) è l'amore.

*Il messaggio del Cristo si riassume in un solo comandamento, che riveste due aspetti ed esprime questa doppia relazione, relazione verticale con Dio e relazione orizzontale con l'uomo: « Tu amerai il Signore tuo Dio con tutto il tuo cuore, con tutte le tue forze e con tutto il tuo spirito e tu amerai il tuo prossimo come te stesso » (6). Essere cristiano è accettare l'esigenza di questo doppio legame.*

*Per l'amore che egli ha verso suo Padre e che egli ha per noi il Cristo stabilisce questo legame e ne dà il fondamento: « Come il Padre ha amato me, io pure ho amato voi, e anche voi dovete amarvi l'un l'altro, come io vi ho amato » (7). E in questo legame d'amore si crea l'unità: « Come tu, Padre, in me e io in te, che anch'essi in noi siamo uno » (8).*

*Tutto il cristianesimo è contenuto in queste poche affermazioni, e*

(6) Mt. 22, 37 - 39.

(7) Jo. 15,9 e 12.

(8) *Ibidem*, 17, 21.

*anzi, per semplificare e per prevenire ogni illusione, la doppia relazione di amore, amore di Dio e amore degli uomini, tende a ridursi a una sola. Il segno, che manifesta con certezza il nostro amore verso Dio, è l'amore che noi portiamo ai fratelli. « Se qualcuno dice "io amo Dio" e odia il suo fratello, egli è un mentitore. Chi, infatti, non ama suo fratello che vede, Dio che non vede come può amarlo? » (9).*

Così noi possiamo dire che tutto il cristianesimo ha per oggetto di stabilire le « relazioni umane » secondo lo spirito del Cristo. Ai rapporti di odio e di invidia (schiacciare senza pietà i propri avversari, ridurre a zero i propri concorrenti, dominare i deboli e guardare dall'alto quelli che non si difendono o non ci sono utili) — ai rapporti di utilità o di indifferenza (vivere per se stessi, non occuparsi degli altri che nella misura in cui ciò rende, avere relazioni e amici per la propria soddisfazione personale) — ai rapporti di stretta giustizia (dare a ciascuno il dovuto, ma non lasciarsi andare a nessun gesto gratuito, mai perdere tempo) il Cristo è venuto a sostituire i rapporti di amore.

Egli invita ad amare perfino i propri nemici, e tutti quelli che ci sono indifferenti, ciò che è più difficile perchè essi sono molto numerosi; — a dare la propria vita per gli altri; — a dividere i propri beni a profitto dei più diseredati: « Chi possiede i beni di questo mondo e vede suo fratello nella necessità e gli chiude il proprio cuore, come l'amore di Dio rimarrà in lui? » (10).

L'apporto proprio del Cristo è una rivoluzione nelle relazioni umane: sconvolgendo ogni egoismo e ogni conformismo, il Cristo precisa tre punti: il vero fondamento di queste relazioni, le tecniche con cui attuarle, l'ultimo superamento da operare.

### 1. Il vero fondamento.

Il miglioramento delle relazioni umane non andrà mai molto lontano, se in partenza non si avrà una conoscenza meditata del mistero dell'uomo. Ogni umanismo, anche e soprattutto l'umanismo che si vuole far sorgere nel mondo tecnico, cade presto se ciascuno non si abitua a vedere in chi gli sta a fianco, una persona il cui destino trascende l'ordine materiale della sua esistenza. L'imperativo divenuto slogan, « la dignità della persona umana », non avrà fondamento vero, e dunque efficacia, che se l'uomo è finalmente riconosciuto nella sua dignità di figlio di Dio, ricattato dal Cristo, e uguale come fratello per tutti, qualunque sia la sua razza o il suo diploma, la sua qualificazione professionale, la sua intelligenza e il suo rango sociale.

*Il Cristo solo mi rivela pienamente il mistero di quest'uomo che lavora tutti i giorni al mio fianco, che urto col mio gomito, al quale comando o al quale obbedisco. Le apparenze ingannano; non ostante i suoi limiti, le sue infermità morali o fisiche, quell'uomo è l'immagine di Dio, riflesso del suo essere infinito, figlio destinato a ritrovare la casa*

(9) I Jo. 4,20.

(10) *Ibidem* 3,18.

*del Padre. Egli, il mio vicino indifferente, è mio fratello nel Cristo. Senza questo fondamento non si hanno vere relazioni umane.*

## 2. Una tecnica.

Il Cristo è venuto a rivelarci una tecnica di relazioni umane, la sola che valga: l'amore.

*C'è pericolo che si abbia una visuale ristretta non vedendo nell'amore che quel sentimento forte, congiunto a gesti sensibili, che attira l'uomo e la donna, l'uno verso l'altro e ci si trova a disagio quando si tratta di applicare lo stesso termine alle relazioni con persone nel quadro professionale. Di fatto, le forme dell'amore sono molteplici e varie; bisogna trovare la forma adatta per le relazioni di lavoro.*

Amare gli altri è, innanzitutto, preoccuparsi di loro, studiarli di conoscerli con una conoscenza precisa e concreta, guardando oltre la loro funzione che nasconde spesso il loro vero volto, oltre l'abitudine che ci tiene nell'illusione, per cui crediamo conoscerli. E' necessario conoscere le loro condizioni di vita e di abitazione, il loro ambiente familiare, le loro preoccupazioni, i loro desideri e i loro gusti.

*Senza dubbio, questa conoscenza si farà usando molta discrezione, non dimostrando curiosità o inquirendo in modo maldestro, ma con una sollecitudine amichevole e umile. L'amore non può essere anonimo, esso suppone la conoscenza, altrimenti resta teorico. Recitare quella formula stereotipa, che si usa chiamare « l'Atto di carità », non ha alcun senso, se quel prossimo che noi affermiamo di amare non è un vicino ben individuato e se, dietro questa parola ben vaga, non si disegnano delle persone vive. L'amore è concreto.*

Amare gli altri è rispettarli. Le vere relazioni umane sono basate su quel mutuo rispetto che non è indifferenza, ma stima profonda dell'altro, delle sue idee, delle sue intenzioni e delle sue qualità, anche se bisogna fare qualche sforzo per scoprirle.

E' riconoscere l'esistenza propria del nostro prossimo e il mistero del suo essere. E' circondarlo di segni di rispetto, non di quei segni di cortesia convenzionale, frettolosa e talvolta ipocrita perchè noi non pensiamo quello che diciamo, quando pure non si tratta, anzi, di mera cortesia commerciale, ma è manifestare una simpatia semplice e sincera.

Amare non è soltanto un gioco di parole e di vocaboli, è un complesso di atti che esprimono concretamente la nostra disposizione interiore. Amare è volere il bene dell'altro, volere per lui la giustizia, anche, all'occorrenza, contro i propri interessi, volere lo sviluppo e l'affermazione della sua personalità; volere la sua libertà e il suo progresso.

L'amore suppone una vera umiltà; non si tratta soltanto di dare agli altri, ma, cosa meravigliosa, l'amore consiste pure nell'accettare di ricevere, nell'aprirsi per ricevere, nel sentire se stessi sufficientemente deboli per aver bisogno degli altri. Altrimenti l'amore è protezione, dominio, paternalismo; non è più reciprocità e scambio liberale e unificante.

*Il ricco non sa amare, perchè egli non ha nulla da ricevere dagli altri; egli è circondato da clienti, da adulatori e da protetti, ma, nel profondo del suo intimo, si sente isolato. Per amare, bisogna prender coscienza della propria povertà, e aver bisogno degli altri. Tra uomini, nella uguaglianza, fondata sulla dignità di figli di Dio, le relazioni non possono essere che reciproche.*

Queste sono le condizioni per l'instaurazione di vere relazioni umane.

### 3. L'ultimo superamento.

Ma seguendo lo spirito del Cristo, noi siamo invitati a tentare un superamento nuovo, perchè di fatto il Vangelo ci insegna, non l'uguaglianza degli uomini, ma, cosa curiosa, l'esistenza di una gerarchia. Ma l'ordine dei valori, e sta proprio in questo la potente originalità del cristianesimo, è contrario a quello che stabilisce la opinione comune.

*Nel nuovo ordine « i primi saranno gli ultimi » (11); sono beati « i piccoli e i semplici », l'umile vedova che presenta il suo obolo, il bambino che si avvicina tutto ingenuità e confidenza (12). Chi possiede la riputazione di scapestrato, di peccatore, di pubblicano, se ha il cuore umile e sincero, ha la precedenza sull'uomo sicuro di sè, circondato dalla stima degli altri e apprezzatore di se stesso, che si fa innanzi senza esitare fino al primo posto, e giudica dall'alto gli altri (13).*

Esaltazione degli umili abbassamento dei potenti (14), questo è il rovesciamento, urtante a prima vista, ma reale, che viene a portare il Cristo.

Sforzarsi di trasformare i nostri pregiudizi, la nostra mentalità e il nostro comportamento istintivo, che è di rispetto per i forti e i potenti, e di pietà condiscendente per gli uomini senza nome e senza posizione sociale; sforzarsi di restaurare la dignità del piccolo e dell'umile lavoratore, senza tuttavia affidargli un compito che egli non saprebbe adempiere; ma, al contrario, proprio perchè egli adempie quest'umile compito, raddoppiare il rispetto per lui, riconoscere la sua esistenza e l'immagine privilegiata del Cristo, che egli porta in se stesso; sforzarsi in questo atteggiamento, così opposto a tutte le convenzioni umane e che può sembrare un po' folle (ma il cristianesimo non è esso pure la follia della croce?) è stabilire « relazioni umane », secondo lo spirito del Cristo, e questo porta lontano.

Philippe Laurent  
de "l'Action populaire"

(11) Mt. 19,30.

(12) *Ibidem* 5,3, 19,14; Lc. 10,21-22; 18,16-17; 21,1-4.

(13) Lc. 14,7-11; 18,9-14; 22,24-27.

(14) *Ibidem* 1,52-53.