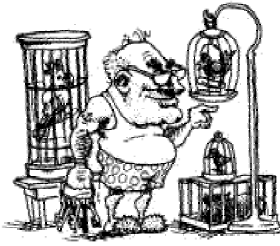


## Capitolo 1

### Lavoro senza Gerarchia



*[Cerchiamo] una società in cui non esistano più né ricchi né poveri, né persone inattive né sovraccariche di lavoro, né lavoratori di concetto stressati né operai depressi, in una parola, in cui tutti [sic] possano vivere a parità di condizioni gestendo la propria vita senza sprechi, e con la piena coscienza che un danno ad una persona è un danno per tutti - la realizzazione ultima del significato della parola commonwealth.*

- William Morris



Caporali, soldati e generali emergono in tutti i sistemi economici conosciuti. Gli economisti sostengono che ciò accade perché solo pochi sono in grado prendere decisioni intelligenti, pianificare strategie politiche, gestire altre persone e sviluppare nuove tecniche, mentre la maggior parte della gente può soltanto fare ciò che gli viene detto di fare. Pochi comandano. I più obbediscono. Pochi si assumono responsabilità. I più accettano passivamente. E' questo il disegno divino? La natura umana? O cosa?

#### Lavoro Umano



Consideriamo una società con un sistema scolastico che metta in grado ciascun diplomato di assumere una posizione di responsabilità. Alcuni diplomati saranno appassionati di scienza mentre altri preferiranno le implicazioni estetiche. Alcuni avranno predisposizione per la parola, altri per aspetti visuali o matematici. Alcuni si divertiranno a realizzare lavori manuali creativi, altri non riusciranno neppure a mettere insieme il manufatto più semplice. Ma nonostante questa salutare diversità, qualunque siano le più disparate differenze, se partiamo dalla premessa che in questo ipotetico esempio *tutti* i diplomati preparati ad entrare a far parte della forza lavoro abbiano imparato come fare scelte responsabili su questioni sociali, allora possiamo far vedere come, in qualunque sistema economico, questa universale preparazione ai processi decisionali possa essere aumentata o dispersa a seconda del lavoro che ciascuno svolge.

*"... hanno tutti qualche elemento della loro personalità dovuto al lavoro che svolgono."*

Alla luce di quanto precedentemente detto, tenendo presenti i tre punti che seguono, saremo pronti a capire come il lavoro aumenta o disperde le capacità in diversi sistemi economici.

#### 1. Il lavoro produce qualità umane.

Il lavoro ha bisogno di appositi strumenti, di risorse naturali, di prodotti del lavoro altrui, e delle energie dei lavoratori, delle loro capacità, conoscenze e relazioni sociali. Tra ciò che il lavoro produce troviamo, oltre a beni di consumo e scorie indesiderate, stati d'animo e personalità alterate nei lavoratori, e le loro capacità aumentate o diminuite. Se il lavoro è ripetitivo, frustante, e annebbia il cervello allora avvilisce le capacità e l'autostima di una persona. Al contrario, se il lavoro è complesso e stimolante le aumenta.

Questo significa che un custode di prigione, un operaio alla catena di montaggio, un direttore del personale e un ragioniere hanno tutti qualche elemento della loro personalità dovuto al lavoro che svolgono. Nello stesso modo, la gioia o la paura, la saggezza o la stupidità che contraddistinguono diversi lavoratori, derivano in parte dalle attività economiche che essi intraprendono. Ovviamente le persone non sono determinate solamente dagli aspetti economici della loro vita, ne su di essi sono ininfluenti fattori extra-economici, ma dovrebbe essere evidente che l'economia (tanto quanto i legami familiari, la cultura e la politica) agisce non solo su ciò che possiamo avere e su ciò che possiamo fare, ma anche su chi siamo e su cosa vogliamo.

Perciò, l'organizzazione dei consigli intreccia una rete variegata di corpi che collaborano attraverso società, che regolano la loro vita ed il progresso in accordo con le loro proprie libere iniziative. E tutto ciò che è discusso e deciso nei consigli riscuote la sua attuale potenza dalla comprensione, dalla volontà, dall'azione della stessa umanità che lavora.

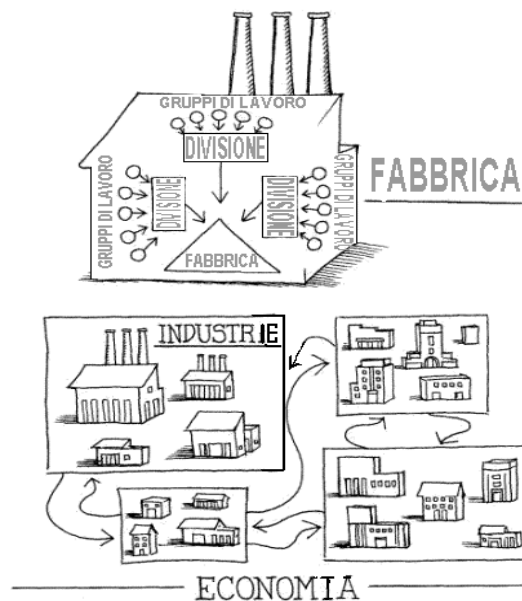
[Anton Pannekoek]

#### 2. Le qualità umane, prodotte dal lavoro, determinano a loro volta quali responsabilità siamo in grado di assumerci e che livello di partecipazione siamo in grado di fornire nei processi decisionali.

Essere intelligenti, capaci, energici, socievoli, agisce sulla nostra capacità di avere successo nel lavoro - in particolare, in relazione ai processi decisionali. Se abbiamo queste qualità lavoriamo meglio. Non c'è nulla di più ovvio. Se alcuni di noi fanno un lavoro di un certo tipo (ingegnere di sistema) e altri ne fanno un altro (telefonista), e se queste due professioni sviluppano una conoscenza, delle capacità e/o delle predisposizioni notevolmente diverse, le persone che svolgono queste diverse attività avranno diverse possibilità di avanzare nella gerarchia lavorativa. Infatti, quando le abilità e le inclinazioni dei lavoratori non provengono dall'educazione scolastica o dalla società che li circonda, la sola possibilità rimasta è che esse si formino attraverso le conoscenze acquisite sul lavoro.

3. Ogni economia che *sviluppa una divisione in classi* ha necessità di conferire sicurezza e abilità solo a poche persone, e tende quindi a generare apatia in alcuni giovani lavoratori per discriminarli, offrendo al contempo più possibilità ad altri. Al contrario, ogni economia che aspira ad essere senza classi deve accogliere i giovani lavoratori con lavori bilanciati in grado di sviluppare sicurezza e abilità in *tutti*.

Supponiamo che una giovane e capace forza lavoro entri a lavorare in una fabbrica solo per fare un lavoro noioso esercitando un'influenza minima. Supponiamo inoltre che, indipendentemente dalle capacità iniziali, solo una piccola percentuale ottenga delle promozioni che offrano loro maggior possibilità di imparare, giornate lavorative più libere, e più tempo per studiare. Possiamo ragionevolmente prevedere che ogni volta che questi pochi saliranno nella scala delle promozioni, le loro possibilità di tornare indietro diminuiranno. Ciascuno di questi gradini aumenterà la loro sicurezza e la loro abilità. Al contrario i lavoratori lasciati indietro continueranno ad eseguire ordini e molte delle loro potenzialità si atrofizzeranno, avendo bisogno di "esercizio" per svilupparsi. Questa è una divisione in classi che emerge dal *modo in cui il lavoro è organizzato*. Inoltre, tutti noi sappiamo che le economie reali esistenti al mondo dividono nettamente compiti concettuali ed esecutivi proprio in questo modo, cioè alimentando la disparità crescente tra quelli che ordinano e quelli che obbediscono. E' possibile che, organizzato in modo differente, un sistema economico possa integrare responsabilità concettuali ed esecutive in modo da sviluppare l'abilità di tutti i suoi attori ed eliminare queste divisioni? Come?



## Organizzazione del Luogo di Lavoro

Ora, riguardo all'occupazione, chiaramente non dovremo avere più la stessa divisione di mansioni nei nostri luoghi di lavoro che abbiamo adesso: far fare lavori domestici, svuotare le fogne, fare il macellaio, il postino, il lustrascarpe, la parrucchiera, e altri dovranno finire; dovremo o renderci gradevoli in qualche modo tutte queste professioni ... o dovremo farle scomparire del tutto. Gran parte delle occupazioni irrequiete finiranno: non dovremo confezionare dei vestiti o delle ceramiche secondo un certo modello per venderli, ma per renderli più belli e per divertire noi stessi e gli altri.  
[William Morris - *The Society of the Future*]



*"Abbiamo dunque bisogno di altro, oltre ai consigli, per ridurre le gerarchie finché non saranno 'possibilmente scomparse del tutto'."*

*"Attraversare un ghetto o fare un'incursione in circolo sportivo esclusivo, non conferisce appartenenza in nessuno dei due casi."*

La concezione contemporanea di lavoro favorisce le gerarchie. Diverse concezioni del lavoro, possono combattere le gerarchie? Sarà necessario rifiutare tutte le divisioni nell'organizzazione del lavoro per fare in modo che ciascuno abbia sufficientemente voce nelle decisioni lavorative che lo riguardano? O potremo ridurre le strutture gerarchiche fino a che saranno "possibilmente scomparse del tutto", conservando un'organizzazione efficiente e pratica?

### *Consigli di lavoratori*

Uno strumento per eliminare la gerarchia nei luoghi di lavoro è costituito dai "consigli di lavoratori" di tutto il personale coinvolto. Piccoli consigli si occuperanno di problemi impellenti e coinvolgeranno piccoli gruppi di lavoro. Consigli allargati prenderanno decisioni per squadre di lavoro, e di essi faranno parte un'intera rete di gruppi di lavoro, ad esempio un'ala o un piano di uno stabilimento. Consigli ancora più allargati prenderanno decisioni per una divisione, un complesso di divisioni, o l'intero stabilimento, e federazioni di consigli prenderanno decisioni per un'industria. Ogni consiglio e federazione principalmente si occuperà di questioni inerenti al proprio livello e darà contributi a decisioni prese a livelli più alti, proporzionalmente a quanto risulta coinvolto. Alcune decisioni richiederanno la maggioranza di tutti i membri. Altre, quando si tratta di effettuare modifiche con implicazioni più drastiche, potranno richiedere una maggioranza di due terzi. Non sarà necessario che ogni decisione debba aspettare di essere discussa da tutti i lavoratori o da tutti i consigli. Ad esempio, le decisioni riguardanti il reclutamento del personale sono prese soltanto dalla gente direttamente coinvolta. Decisioni riguardanti le pause lavorative di un intero piano saranno prese da tutte le persone che lavorano su quel piano. Decisioni che riguardano lo stabilimento saranno prese da consigli di stabilimento.

Ma benché necessari, consigli formalmente democratici non sono sufficienti per promuovere una democrazia in cui i luoghi di lavoro siano partecipativi. Anche se gli addetti alle pulizie partecipano a dei consigli, hanno rappresentanza in consigli di livello superiore e pieno diritto di voto nelle decisioni dello stabilimento, non eserciteranno mai la stessa influenza dei manager che si occupano dei preventivi o della progettazione del prodotto finale. Nonostante la parità di diritti, il compito noioso degli addetti alle pulizie non mette alla prova le loro capacità intellettuali e non gli dà accesso alla conoscenza delle possibilità della tecnologia, ne sviluppa le loro capacità di prendere decisioni. Le caratteristiche stesse del loro lavoro li indurranno a seguire le scelte di altri piuttosto che ad essere propositivi, e così anche in consigli democratici, coloro che fanno un lavoro che conferisce loro maggior conoscenza delle varie problematiche lavorative, più tempo per approfondimenti individuali, e maggior sicurezza, finiranno col dominare il processo decisionale. Abbiamo dunque bisogno di altro, oltre ai consigli, per ridurre le gerarchie finché non saranno "possibilmente scomparse del tutto".

### *Rotazione lavorativa*

Un approccio a volte proposto per superare le disuguaglianze professionali e le gerarchie da cui hanno origine, è la rotazione di ciascuno attraverso diversi compiti - l'ingegnere occasionalmente farà le pulizie, e così via. Può funzionare? La rotazione può creare comprensione reciproca, ma inevitabilmente l'ingegnere vedrà la temporanea assegnazione di un lavoro "da bidello" in modo diverso da coloro per cui fare le pulizie è una professione. Attraversare un ghetto o fare un'incursione in circolo sportivo esclusivo, non conferisce appartenenza in nessuno dei due casi. Le gerarchie di potere non saranno distrutte da un temporaneo rimescolamento. C'è bisogno di qualcosa di più.

Inoltre, prestare un "servizio alternativo" in qualche posto che sia diverso dal luogo dove si svolge la principale attività, negherebbe ulteriormente il beneficio della rotazione. Una rotazione al di fuori del posto di lavoro di ciascuno, lascerebbe invariate in ognuno di questi posti le abitudini alla mistificazione,



Tramite l'espressione individuale della mia vita, volevo stimolare l'immediata espressione della tua vita, e così nella mia attività individuale, confermavo e realizzavo in modo diretto la mia autentica natura, la natura umana e comunitaria. La nostra produzione dovrebbe essere come un insieme di specchi mediante i quali la nostra natura viene proiettata in avanti. Questa relazione dovrebbe essere reciproca: ciò che si applica a me dovrebbe essere applicata e te. Il mio lavoro voleva essere libera espressione e dunque uno dei piaceri della vita.

[Karl Marx - Grundrisse]

all'autoritarismo, alla riverenza di fronte ai superiori. Il fatto che il mio manager faccia la sua parte di lavoro manuale ogni fine settimana nell'asilo nido del suo quartiere, non diminuisce le differenze di classe tra lui e me nel luogo di lavoro che condividiamo. Inoltre il numero di persone che facendo un lavoro routinario hanno probabilità di ottenere buoni risultati svolgendo a casa propria un lavoro creativo, è basso, dato lo stato di affaticamento, depressione ed alienazione indotto dal lavoro. Più probabilmente, chi svolge compiti routinati, a casa tenderà a rilassarsi in modi che non contribuiranno a sviluppare una qualche sua abilità, il che renderà ancora più difficile sopportare la routine. Diventare membri di un consiglio democratico, continuando a mantenere le attuali definizioni di lavoro, non risolverebbe questi problemi.

Segue che, anche se la rotazione può introdurre varietà ed arricchire la comprensione reciproca delle persone, non è sufficiente. La produzione partecipativa richiede qualcosa di più dei consigli di lavoratori uniti alla semplice rotazione. Che cosa faremo ogni giorno? Avremo un compito routinario o concettuale? Avremo un insieme di compiti routinati o concettuali? Oppure svolgeremo una combinazione di compiti routinari e concettuali così che ad ognuno sia assegnato un "sistema di mansioni" che sia grosso modo bilanciato dal punto di vista della distribuzione di responsabilità? La conclusione inevitabile è che soltanto delle attività lavorative che distribuiscano responsabilità *in modo confrontabile* assicureranno che ciascun partecipante ad un consiglio abbia sufficiente sicurezza, abilità, conoscenze ed energia per aver uguale opportunità di influenzare le decisioni del consiglio stesso. Che piaccia o no, solamente sistemi di mansioni bilanciati sono compatibili con una riduzione delle gerarchie fino a quando non saranno "possibilmente scomparse del tutto".

#### *Sistemi di mansioni partecipativi*

Assenza di divisioni in classi e luoghi di lavoro democratici non solo formalmente ma realmente, *richiedono* che ciascun lavoratore abbia un sistema di mansioni composto di responsabilità comparabilmente soddisfacenti. Formare dei sistemi di mansioni confrontabili *richiede* quindi valutare le mansioni necessarie in ciascun luogo di lavoro e combinarle attentamente in diversi "sistemi di mansioni" che distribuiscano responsabilità in ugual modo. Naturalmente questo non significa che ciascuno debba fare tutto; questo sarebbe inefficiente e spesso anche impossibile. Significa tuttavia che quella mezza dozzina di compiti che regolarmente svolgo deve essere responsabilizzante nello stesso modo rispetto a quella mezza dozzina di compiti che svolgi regolarmente tu, se vogliamo partecipare con posizione paritaria ai processi decisionali dei consigli. Nella maggior parte dei luoghi di lavoro ci sono centinaia di compiti di base. Una scelta organizzativa è combinare compiti con le stesse *caratteristiche qualitative* in lavori omogenei. Alcuni lavoratori prendono i messaggi telefonici e ne tengono nota, altri si occupano di ricerca e gestione. Svolgendo compiti *sempre dello stesso livello*, a molta più gente saranno assegnati ruoli routinari piuttosto che creativi. Questo è l'approccio capitalista e coordinatorista.

Una scelta migliore è combinare le mansioni in lavori strutturati, ciascuno dei quali corrisponderà ad una gamma di *responsabilità* in grado di garantire ai lavoratori condizioni confrontabili. Ognuno fa un insieme di cose in modo da ottenere *un'equa* divisione degli incarichi. Invece di segretarie che rispondono al telefono e scrivono sotto dettatura, alcuni lavoratori risponderanno al telefono e si occuperanno di contabilità, altri scriveranno sotto dettatura e progetteranno i prodotti. Questo è l'approccio partecipativo.

Inoltre, anche oltre un bilanciamento in ciascun luogo di lavoro, occorre tener conto delle differenze tra vari luoghi di lavoro. Ad esempio, coloro che lavorano in una miniera e coloro che lavorano in una casa editrice, difficilmente troveranno la loro professione ugualmente desiderabile o in grado di dare loro le stesse opportunità. Se il sistema di mansioni medio di un dato stabilimento è meno

Un regno terreno non può esistere senza disuguaglianze tra persone. Qualcuno deve essere libero, qualcuno servo, qualcuno capo, qualcuno sottomesso.

[Martin Luther -  
Werke, Vol XVIII]



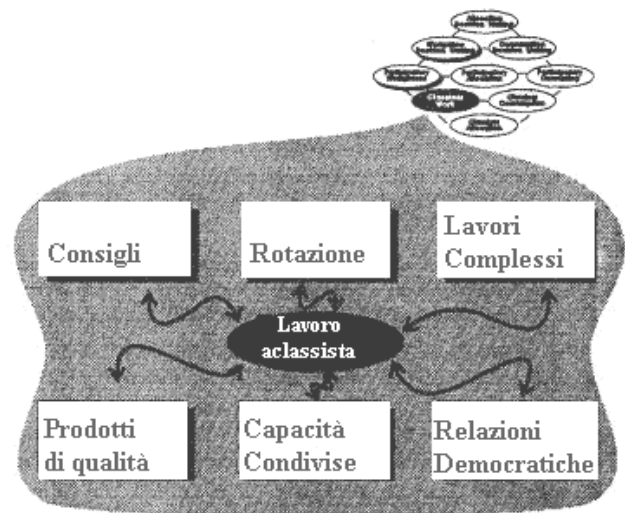
Come può, un essere razionale, ottenere un titolo nobiliare da un altro che non lo è diventato con i suoi propri sforzi?

[Mary Wollstonecraft -  
A Vindication of the Rights of  
Women]



desiderabile e porta meno opportunità, i lavoratori dovranno arricchire il loro pacchetto lavorativo dedicando una parte del tempo a svolgere qualche compito più soddisfacente da altre parti. Se in qualche altro stabilimento il sistema di mansioni medio è più attraente e offre più opportunità, i lavoratori dovranno dedicare del tempo a fare compiti meno soddisfacenti da altre parti. La "rotazione tra luoghi di lavoro" bilancia lo squilibrio *tra* vari stabilimenti, mentre incarichi strutturati bilanciati in uno stesso stabilimento prevengono una stratificazione sociale al suo interno.

Nella transizione verso luoghi di lavoro partecipativi, quelli che lavorano in una casa editrice saranno meno propensi ad accogliere il livellamento dei luoghi di lavoro rispetto a chi lavora in miniera - proprio come ingegneri ed avvocati saranno meno propensi degli operai alla catena di montaggio e delle segretarie ad essere d'accordo sul fatto che tutti possono essere addestrati perchè sia possibile un'equa divisione di compiti concettuali e di semplice esecuzione all'interno di un dato luogo di lavoro. Nondimeno, per conseguire gli obiettivi partecipativi dobbiamo incorporare consigli democratici, rotazione di responsabilità, lavori strutturati bilanciati nei luoghi di lavoro e attraverso di essi.



### Processi Decisionali sui Luoghi di Lavoro

Uno dei propositi dell'economia partecipativa è che la gente maturi rispetto e considerazione reciproca. Per conseguire questo tipo di solidarietà, i lavoratori partecipativi devono essere consapevoli non solo della loro attività, ma anche di quello che gli altri devono sobbarcarsi per preparare i materiali da lavorare e quali benefici comporteranno per gli altri i loro risultati. I consigli democratici con sistemi di mansioni bilanciate possono aiutare i lavoratori ad operare in accordo a tali norme solamente se *anche le altre caratteristiche dell'economia promuovono un tale comportamento*. Poiché né i mercati, né la pianificazione centrale lo fanno, abbiamo logicamente bisogno di elaborare un nuovo sistema di allocazione partecipativa che si accordi alla produzione e al consumo partecipativo.

Studiare questo nuovo sistema di allocazione (nei capitoli 5 e 6) aiuterà a rispondere a molte domande che i lettori si staranno già ponendo, ad esempio, come sarà la retribuzione di chi lavorerà in determinati posti. Tuttavia, vale la pena sottolineare che il passaggio all'allocazione partecipativa influenzerà profondamente anche il tenore lavorativo in ciascuno stabilimento. Ad esempio, usare stratagemmi per far comprare alla gente ciò di cui non ha bisogno non avrebbe alcun senso una volta che l'allocazione partecipativa assicuri che la disponibilità economica di alcune persone non dipenda dall'aver venduto una maggior quantità di beni. In realtà, le relazione tra la produzione, il consumo e

L'indiscutibile sottomissione della volontà del singolo è assolutamente necessaria per il successo dei processi lavorativi basati sui macchinari industriali di grandi dimensioni ... La rivoluzione richiede, nell'interesse del socialismo, che le masse obbediscano incondizionatamente alla singola volontà del leader del processo lavorativo.  
[Lenin]

Perciò una classe dirigente emerge da una classe intellettuale per diventare l'ultima depositaria dell'etica redistributiva e, come tale, per sancire definitivamente tutte le decisioni redistributive.  
[George Konrad e Ivan Szelenyi - *The Intellectuals on the Road to Class Power*]



E' regola generale che l'uomo cercherà sempre di sottrarsi al lavoro. L'uomo è un animale pigro.  
[Trotsky]

l'allocazione partecipativa è tale che per comprendere pienamente ognuna di esse, dobbiamo averle presenti tutte. Persino concetti familiari come 'gestione', 'lavoro', 'disponibilità economica' e 'prezzo', acquistano un diverso significato nell'economia partecipativa, rispetto a quella capitalistica, e quindi la logica generale di questa nuova economia diventerà chiara solo dopo che tutte le sue proprietà saranno state spiegate. A questo punto possiamo solo affermare che perché un'economia sia partecipativa ed equa, deve avere queste caratteristiche:

1. Deve avere consigli democratici nei luoghi di lavoro.
2. Potrà trarre beneficio da un uso efficace della rotazione lavorativa.
3. Deve avere sistemi di mansioni bilanciati dal punto di vista della desiderabilità e delle opportunità che offre.

### Un confronto con scettici e avversari

Allo scopo di mettere alla prova le precedenti affermazioni di fronte a eventuali scetticismi di vario tipo, presentiamo un ipotetico dialogo tra un sostenitore dell'economia partecipativa ("PE"), un fautore del capitalismo ("CAP"), un sostenitore della pianificazione centrale ("Cent") e un fautore del cosiddetto "socialismo di mercato" ("Mark").

**CAP:** Il tuo modello di luogo di lavoro è utopistico. Come può incrementare la produttività il fatto che tutti facciano tutto?

**PE:** Ho solo detto che ciascuno di noi dovrebbe fare molteplici attività per utilizzare pienamente il proprio potenziale...

**CAP:** E' ridicolo aspettarsi che gente passiva diventi assertiva. Forzarli a fare questo creerebbe solo sofferenza.

**PE:** Se esistessero delle persone geneticamente portate per i lavori umili e altre per i lavori concettuali, avresti ragione, ma...

**CAP:** ...ma è il lavoro che incide su di noi. E con ciò? L'organizzazione del lavoro capitalistica è gerarchica perché rispetta la natura umana, non perché la soffoca. Le api non creano alveari gerarchici contro la loro stessa natura, ma proprio a causa di essa. E' vero, i ruoli lavorativi nei sistemi capitalisti creerebbero divisioni anche tra una forza lavoro composta di esseri umani identici. Ma con questo? Non ci sono individui uguali dal punto di vista lavorativo, così come non ci sono api uguali. Come le api, abbiamo dei diversi compiti dovuti alla nostra diversa natura.

**CENT:** Concordo sul fatto che ognuno da il meglio di se in diversi campi, ma non dovremmo esaltare soltanto un tipo di contributo. Il problema del capitalismo è che lavorare con la testa è ritenuto più importante che lavorare con le mani. Ma le differenze su base concettuale sono naturali come il fatto che qualcuno predilige l'arte e altri lo sport. Dovremmo dividerci i compiti in modo che la società utilizzi al meglio i particolari talenti della gente.

**PE:** Cent dice che c'è gente che è più portata per le attività concettuali che per quelle manuali *in modo innato*. Ma questo significa che lui pensa che c'è gente in cui è connaturata la disposizione a dare ordini o a prendere ordini. Aggiungere che tutti i tipi di lavoro dovrebbero essere valutati nello stesso modo è già un miglioramento, ma non risolve il problema. Ciò che i lavoratori di concetto ottengono dal loro lavoro gli fornirà possibilità sempre maggiori di continuare ad avere un ruolo di comando. I lavoratori di concetto assumeranno il comando, e lodare i meriti del lavoro manuale non cambierà questa cosa.

**MARK:** Naturalmente ognuno deve perseguire le proprie aspirazioni, ma PE, perché senti il bisogno di un modello tanto artificioso, quando i mercati funzionano così bene? Lasciamo che i lavoratori si organizzino i loro compiti come meglio preferiscono. Ma lasciamo che i mercati disciplinino le loro scelte per assicurarci che esse siano socialmente utili.

I macchinari industriali di grandi dimensioni, fonte produttiva di importanza centrale e fondamento del socialismo, richiedono un'assoluta e rigida unità di propositi... Come può essere assicurata tale rigida unità di propositi? Mediante migliaia di persone che sottomettono la propria volontà alla volontà di un solo uomo.  
[Lenin]

Un congresso di produttori! Cosa intendono dire esattamente? Non ho parole per descrivere questa follia. Continuo a chiedermi se non stiano scherzando. Si possono prendere davvero sul serio queste parole? Mentre la produzione è sempre necessaria, la democrazia non lo è. La democrazia nei processi di produzione dà origine ad una serie di idee radicalmente false.  
[Lenin]

Quello che noi attualmente chiamiamo pigrizia è, piuttosto, il disgusto che gli uomini [sic] provano per la rottura delle loro schiene in cambio di miseri salari e misere esistenze, inoltre vengono malvisti e disprezzati dalla classe da cui vengono sfruttati - mentre quelli che non fanno nulla di utile vivono come principi e sono riveriti e rispettati da tutti.  
[Ricardo Flores Magon - *Regeneracion*]

**PE:** Questo suona un po' come il mio suggerimento circa il fatto che i consigli di lavoratori debbano valutare i compiti lavorativi e creare sistemi di mansioni. Ma io voglio che facciano questo in un contesto diverso. I tuoi mercati, Mark, costringono le scelte dei lavoratori in modo tale che alla fine la sola decisione ragionevole che possono prendere è di dividersi il lavoro in modo tradizionale...

**MARK:** Questa è una sciocchezza...

**PE:** Dici? Operare tramite il mercato significa sottomettersi alla logica del profitto. Anche se molti lavoratori potrebbero preferire criteri di tipo sociale, ignorare la redditività potrebbe far fallire le aziende presso cui lavorano. Allo stesso modo, com'è ovvio, nell'ambiente creato dal mercato, i lavoratori avranno bisogno di altre persone che gestiscano la loro contabilità. Gestire la contabilità è ciò che richiede il mercato, non quello che i lavoratori preferirebbero in un contesto più umano. Cap rivela i concetti che stanno alla base del tuo punto di vista quando ammette che non gli importa che il risultato sia la disuguaglianza.

**CAP:** Già.

**PE:** Non posso dimostrare che siamo tutti biologicamente in grado di prendere parte ai processi decisionali. Ma tu non puoi dimostrare che le nostre differenze significative abbiano origine biologica piuttosto che essere prodotti dalla società. Perché non provare a vedere cosa succederebbe se sviluppassimo le capacità partecipative di ognuno? Dopotutto, è la sola nostra speranza per una società umana.

**CAP:** Ma è ridicolo assumere che siamo tutti geneticamente uguali...

**PE:** ...non "uguali", solo tutti sufficientemente in grado di prendere parte ai processi decisionali e di autogestirci...

**CAP:** ...tu devi ammettere che se permettiamo a tutti di specializzarsi, alcuni diventeranno più abili di altri nella gestione. Gratificarli per un lavoro ben fatto darà beneficio anche a coloro che stanno sotto di lui, perché le cose funzioneranno in modo più efficiente. E' così semplice. Tutti capiscono una cosa del genere. Perché tu sei così ottuso? Perché non ammettere che c'è gente che amministra meglio, mentre ad altri non interessa? Anche se noi tutti siamo in grado di prendere decisioni, alcuni sono più abili e lavorano di più. Se li gratifichiamo, tutti ne trarranno beneficio.

**CENT:** Sono d'accordo con CAP. Perché permettere a tutti di partecipare? Inseguire un sogno impossibile, permettere a tutti di prendere parte a decisioni su questioni complesse paralizzerebbe l'abilità dei pianificatori di coordinare efficientemente i risultati. Anche se la partecipazione potrebbe essere valorizzata, perché preoccuparsene? Perché non lasciare che le persone più adatte a prendere decisioni lo facciano? Perché non permettere che vi siano dei professionisti specializzati nel prendere decisioni? Costoro avranno l'ultima parola in base ad una maggiore istruzione ed una maggiore intelligenza, ma degli esperti in politica orienteranno le loro decisioni verso il bene sociale. Tu dici che non vuoi livellare tutti verso il basso, PE, ma questo è ciò che succederebbe nel tuo sistema, che tu lo riconosca oppure no.

**MARK:** Lasciamo che siano i consigli a decidere! Se i consigli vogliono che tutti abbiano diritto di voto, bene. Se i consigli nominano degli esperti per prendere decisioni, ugualmente bene. Lasciamo che siano i lavoratori a scegliere.

**PE:** Sicuro, lasciamo scegliere ai lavoratori, a condizione che venga imposto un mercato che assicuri poi che debbano ingaggiare te e i tuoi amici per organizzare il loro luogo di lavoro. Mark, tu sembri ignorare per convenienza che i mercati creano condizioni che costringono i lavoratori a decidere cose che non sarebbero nei loro interessi là dove non esistessero i mercati. E tu Cent, non vuoi capitalisti, ma vuoi comunque dei capi. Cerchi di lusingare l'amor proprio dei lavoratori

lodando i loro sforzi. Ma quello che ti dimentichi di dirgli è che tu pensi anche che il tuo lavoro è più importante e che ti meriti degli alloggi migliori, più vacanze, una bella macchina, scuole migliori per i tuoi figli. Cap esprime le tue stesse idee molto più onestamente. Cioè, perché non massimizzare i risultati lasciando che qualcuno si specializzi nella gestione e gratificando coloro che primeggiano in potere e ricchezza...

**CAP:** Esattamente

Io rifiuto di accettare l'idea che l'“essenza” dell'attuale natura dell'uomo lo renda moralmente incapace di innalzarsi per raggiungere quello che dovrebbe essere, e con cui sempre si scontra.  
[Martin Luther King, Jr. - Premio Nobel per la Pace]

**PE:** La mia risposta è che prendere decisioni in campo economico non è come nuotare, correre o rispondere alle domande di un quiz. Non c'è un vincitore nel gioco dei processi decisionali, e neppure un'unica risposta corretta ai problemi di tipo economico. Al contrario, le migliori risposte economiche quasi sempre necessitano della fusione di buone idee che provengono da prospettive diverse, e che venga implementata più di una linea politica, in modo da poter confrontare i risultati. Inoltre, la partecipazione non sarebbe una perdita neppure se non portasse sempre a prendere le decisioni migliori perché darebbe i suoi frutti con l'aumento di conoscenze, sicurezza, solidarietà, e soddisfazione nei lavoratori. Non dico che occorra sempre massimizzare il numero di opinioni da sentire su un determinato argomento. Ma dovremmo creare canali che permettano a tutte le opinioni di venire espresse con forza ed in modo convincente.

"Incapacità delle masse". E' uno strumento per tutti gli sfruttatori e dominatori, passati, presenti e futuri, e specialmente per i moderni incatenatori, qualunque siano le loro insegne - nazismo, bolscevismo, fascismo o comunismo.

"Incapacità delle masse". Questo è il punto sul quale tutti i reazionari di qualsiasi colore sono in perfetto accordo con i comunisti. E questo accordo è estremamente significativo.  
[Voline - *The Unknown Revolution*]

**CAP:** Sei incorreggibilmente romantico. Il bilanciamento dei compiti nel lavoro sarebbe solo perdita di tempo. I lavoratori non possono ottenere uguali benefici facendo diverse attività, non più di quanto ognuno di noi possa beneficiare allo stesso modo dall'ascolto di una sinfonia di Mahler. Alcune persone sono troppo stupide per essere qualcosa di più che dei telefonisti. Tu pensi che la gente lavorerà più duramente per far felici gli altri. Da dove ti vengono queste idee?

**CENT:** La rotazione può consolidare il rispetto per ciò che fanno gli altri. Ma non dovremmo distruggere le linee di demarcazione dell'autorità o sprecare talenti. E non dovremmo dimenticare che c'è della gente a cui semplicemente piace essere un telefonista. PE ha ragione nel dire che i lavoratori dovrebbero essere motivati da qualcosa di più che l'avidità, ma gli incentivi materiali saranno sempre ciò che gli interesserà di più.

**MARK:** Giusto. Alcune persone sceglieranno di fare il telefonista. Dobbiamo lasciare che la gente faccia il lavoro che preferisce, per qualunque ragione.

**PE:** E' vero Cap, gente che ha studiato musica avrà di più dall'ascolto di Mahler, rispetto a me o a te. Ma mentre nessuno ha bisogno di imparare tutto, tutti abbiamo bisogno di imparare come organizzare, coordinare attività, considerare le alternative. Non faremo tutti le stesse cose ugualmente bene, ma le faremo tutti sufficientemente bene per riuscire ad esercitare la nostra influenza, tramite la nostra particolare esperienza e le nostre intuizioni, sui processi decisionali, specialmente nei casi che ci riguardano, che inevitabilmente conosciamo meglio di tutti. Anche tu pensi che tutti debbano imparare a leggere, indipendentemente dal fatto che qualcuno riuscirà a farlo più in fretta e comprendendo meglio. Io voglio la stessa cosa per il lavoro concettuale e i processi decisionali, questo è tutto. La gente trae diverso piacere da molte cose importanti perché ha disposizioni leggermente diverse, o si prepara in modo diverso, o anche perché ha diverse capacità. Ma per il sesso o per lo sport non diciamo che solo i "migliori" dovrebbero partecipare. Questo dovrebbe essere vero anche per il fatto di usare la propria testa.

**CAP:** Ma lasciare che tutti pratichino sport non è la stessa cosa che permettere a tutti di giocare per la coppa dei campioni. E questo è quello che tu suggerisci quando dici che tutti dovrebbero prendere parte alle decisioni importanti nel campo economico.

**PE:** Ti ho già risposto quando ho detto che le decisioni non sono delle gare. I risultati degli esperti richiedono la partecipazione di tutti gli interessati. E non ho



mai affermato che la gente non dovrebbe essere istruita e non dovrebbe far pratica per ottenere migliori risultati nelle decisioni di tipo economico. Creare sistemi di mansioni bilanciate è giusto, umano e produttivo. Tranne le persone che sono realmente disabili, tutti sono ovviamente in grado di fare qualcosa di più che rispondere al telefono e prendere i messaggi. La leggenda secondo cui la maggior parte della gente sia incapace di una partecipazione intelligente indipendentemente dalla formazione che ha avuto razionalizza una struttura economica che costringe molta gente a ricoprire ruoli debilitanti in modo che altri possano comandare.

Sicuramente Cent, si può trarre piacere da qualunque tipo di lavoro, semplicemente dal fatto di farlo bene. Potresti anche imparare a divertirti nel lavorare. Ma nessuno si diverte a fare sempre lo stesso compito ripetitivo, senza avere il diritto di dire nulla e senza avere opportunità di diversificare ciò che fa. Non importa con quanta condiscendenza si considerino contributi di questo tipo.

Per quanto riguarda te Mark, ovviamente alcune persone sceglierebbero di fare il telefonista nell'attuale sistema economico. Ma non puoi davvero credere che se avessimo un efficace sistema scolastico e vivessimo in un clima di uguaglianza sociale, qualcuno sceglierebbe di sedersi e prendere messaggi per te tutto il giorno, al posto di un sistema di mansioni diversificate. Scegliaresti di fare il telefonista per un pessimo stipendio? per il tuo stipendio attuale? o persino con un sostanziale aumento?

La disciplina che ha in mente Lenin è imposta al proletariato, non solo nelle fabbriche, ma anche nelle caserme, e tramite ogni sorta di burocrazia, in breve tramite l'intera macchina di potere dello stato centralizzato borghese ... E' un abuso di linguaggio usare la stessa parola - 'disciplina' - per due concetti così scorrelati come il riflesso condizionato di un corpo con cento braccia e cento gambe, e il coordinamento spontaneo di atti politici consapevoli di un gruppo di persone. Cosa può avere in comune la disciplinata docilità del primo con le aspirazioni di una classe che lotta per la propria emancipazione?  
[Rosa Luxemburg]

**MARK:** Sostanziale quanto?

**PE:** La questione non è solamente il fatto che tutti dovrebbero avere degli elementi concettuali nel proprio sistema di compiti lavorativi. Senza dubbio la tua paura è che io sto dicendo che persino il più grande scienziato o il più grande musicista dovrebbe fare un po' di lavoro manuale per bilanciare il suo lavoro strutturato. E hai ragione, sto dicendo esattamente questo.

**CAP:** Vedi, te l'avevo detto.

**CENT:** Hai ragione, è fuori di testa ...

**PE:** No, non lo sono. Gli scienziati che lottano per trovare una cura per il cancro, il chirurgo capace di fare le operazioni più delicate, lo scrittore capace di scrivere il romanzo più esaltante, sono casi estremi. La questione reale sono la maggioranza dei lavoratori, non pochi eccezionali talenti. Ma io credo che l'argomento possa essere applicato anche ai casi più estremi. Perché adottando il principio che ognuno svolga un sistema di mansioni bilanciate, noi stimoliamo un importante potenziale umano che nella grande maggioranza dei casi rimarrebbe sopito, se queste persone facessero soltanto un lavoro ripetitivo. Inoltre, creando un ambiente culturale improntato al rispetto e al principio di uguaglianza, riduciamo lo spreco di tempo ed energie determinato da quelle élite che cercano di difendere la loro posizione. Il tempo e l'energia assorbiti da una tale lotta di classe possono essere molto grandi, e perciò anche gli scienziati più eccezionali potrebbero aver beneficio da un sistema più ugualitario. Il totale contributo scientifico alla società potrebbe aumentare, anche se a volte le energie che potrebbero essere spese nella ricerca potranno essere utilizzate in lavori meno creativi, a condizione che tempo ed energia emotiva che ora sono assorbiti dalla difesa dello status e dall'aver a che fare con la burocrazia, non lo siano più. E se questo non si verifica per qualche particolare genio, allora la società potrebbe scegliere di assegnare delle dispense speciali una volta ogni tanto. Io per me voterei di sacrificare i risultati a più importanti valori sociali. Forse altri deciderebbero in modo diverso. Bene. Ma si sta facendo tardi. Dobbiamo andare. Avremo tempo per discutere ulteriormente sulle motivazioni dopo che mi avrete lasciato descrivere l'allocazione partecipativa, in cui diverranno più chiare le ampie implicazioni di queste scelte.

## Capitolo 2

### Luoghi di Lavoro Partecipativi

Questo puoi vedere: io sostengo che il lavoro, in una comunità debitamente organizzata, dovrebbe essere reso interessante mediante la consapevolezza della sua utilità, mediante il suo svolgimento con giudiziooso interesse, mediante la varietà, e mediante il suo svolgimento in un ambiente piacevole.  
[William Morris]

L'industria dell'informazione ha fatturato nell'agosto 1988 circa 480 miliardi di dollari. Di questi, 249,2 miliardi erano in pubblicazioni - 175,5 miliardi per i quotidiani, 42,6 miliardi per le riviste e 31,1 miliardi per i libri. Per il resto, le trasmissioni televisive e radiofoniche hanno fatturato 113,1 miliardi, le trasmissioni via cavo 88,2 miliardi e video/film 29,9 miliardi.

Effettivamente, ci sono pochi lavori che richiedono attualmente l'uso del pene o della vagina, tutte le altre occupazioni dovrebbero essere disponibili a tutti.  
[Gloria Steinem]

In questo capitolo metteremo a confronto alcuni posti di lavoro partecipativi con le alternative capitaliste e coordinative, per chiarire i concetti esposti nel capitolo precedente. Nei posti di lavoro partecipativi, molti lavoratori possono scegliere come differenziare il loro lavoro, come illustrato in questo capitolo. Naturalmente, nel futuro i lavoratori troveranno infiniti modi per attuare le norme partecipative in dipendenza delle circostanze in cui si trovano, dalle idee e dalle condizioni locali. Gli esempi qui presentati sono solo delle possibilità e non delle ricette da seguire.

#### Casa Editrice

Come potrebbero intraprendere, definire ed assegnare i compiti, i dipendenti di una casa editrice? Come gli piacerebbe che fosse la loro vita lavorativa? Nell'editoria vi sono sempre lavori di redazione, di produzione, e di contabilità, ognuno dei quali comprendente compiti che vanno dal semplice uso della memoria al concettuale, dal ripetitivo al diversificato. Ma i lavoratori possono organizzarsi e svolgere questi compiti in vari modi.

#### Editoria capitalista

I criteri usati nell'editoria capitalistica per assegnare i diversi compiti alle diverse figure professionali, sono il profitto ed il mantenimento della gerarchia. Ogni libro è un prodotto venduto al massimo prezzo e prodotto al minimo costo. Se poi la gente leggerà il libro è ininfluente. Data una scelta di pubblicazioni, la maggior parte degli editori limiterà il campo dell'offerta affinché il pubblico impari ad accettare facilmente "polpette già digerite".

Lo stanziamento delle risorse capitalistico massimizza i profitti non pagando i piccoli creditori, sfruttando gli autori alle prime armi, e imponendo alti prezzi per una scarsa offerta. I consumatori compreranno i loro manuali, i loro romanzi, le loro guide per dimagrire o i nostri libri? Considerati i pregiudizi della società sui temi razziali, classisti, politici o sessuali, quali segni di riconoscimento utilizzare? Date le preferenze dei critici letterari, quali libri saranno recensiti favorevolmente? Quali dobbiamo abbandonare perché ormai inservibili? Sicuramente molti entrano nel campo dell'editoria per promuovere valori umani. Ma le dinamiche del mercato capitalistico richiedono prima un compromesso, via via altri, fino a sommergere tutti i valori umani sotto la linea di fondo del profitto.

I lavori sono predefiniti, i percorsi comportamentali forzati, la scala delle retribuzioni predeterminata, gli scatti di avanzamento e le promozioni dispersi: il tutto per mantenere la gerarchia e per utilizzare al meglio il lavoro necessario al mantenimento del profitto economico. I datori di lavoro "rispettano" le capacità dei nuovi assunti, in modo tale che la gerarchia nata fuori dall'azienda ricompaia all'interno. Molte donne fanno ciò che è considerato un "lavoro da donna". Molti uomini di colore fanno lavori considerati "lavori da negri". Le "donne delle pulizie", le segretarie, le telefoniste, le dattilografe ed i fattorini fanno i lavori più umili per i salari più bassi. A parte tutte le altre caratteristiche oppressive, ve ne sono due che meritano di essere evidenziate.

1. La vasta capacità creativa di molti lavoratori si corrode costantemente quando questi lavorano al di sotto delle loro capacità.
2. Le energie emozionali di ognuno si dissipano nel tentativo di razionalizzare e difendere lo status ed il livello gerarchico acquisito.

Il risultato è uno spreco delle risorse umane, una negazione immorale di molte capacità dei lavoratori, ed una riduzione dell'editoria ad una produzione di merce verso un veloce annichilimento.

Per dare un'idea delle dimensioni dell'economia statunitense che potrebbe essere resa partecipativa, va osservato che nel 1986 c'erano 68.076 tra servizi agricoli, selvicolture e stabilimenti peschieri; 34.973 stabilimenti minerari; 355.452 stabilimenti manifatturieri; 1.441.236 punti vendita al minuto. Vi erano 937 stabilimenti di estrazione metallifera, 3.773 miniere di carbone, bitume e lignite, 23.322 stabilimenti di estrazione di olio e gas naturale, 14.000 di gomma e miscele plastiche, 6.725 industrie di lavorazione di metalli, 17.374 di produzione di apparecchiature elettriche ed elettroniche, 6.152 di produzioni tessili, 57.299 tra case editrici e stamperie, 2.327 stabilimenti di lavorazione di prodotti petroliferi e del carbone, 187.430 negozi alimentari, 362.895 punti di ristorazione, 36.037 negozi di mercanzie varie, 141.884 negozi di abbigliamento e accessori, 205.597 agenzie immobiliari, 54.759 banche, 18.543 cinema e teatri, 2.018 musei, etc ...

Per dare un'idea delle dimensioni dell'economia statunitense, nel 1987 c'erano approssimativamente 3,5 milioni di venditori, 1,7 milioni di camerieri, 1,4 milioni di infermieri registrati, 2,7 milioni di custodi e addetti alle pulizie, 2,3 milioni di manager e dirigenti esecutivi, 2,1 milioni di cassieri, 2,2 milioni di camionisti, 2,3 milioni di commessi, 3,2 milioni di segretarie ... Il P.I.L. statunitense nel 1988 era di 4.800 miliardi di dollari. I consumi personali ammontavano a 3.200 miliardi di dollari. La spesa totale dello stato era appena sotto i 677 miliardi di dollari.

### Editoria partecipativa: Northstart Press

Naturalmente, la "Northstart Editrice" organizza il lavoro in modo da svolgere i compiti con prontezza e alta qualità. Ma la priorità partecipativa della Northstart richiede che tutti i lavoratori esercitino i loro talenti ed esprimano i loro voleri.

Invece di vendere libri per fare profitto, i lavoratori della Northstart sono contenti quando i lettori sono soddisfatti o illuminati su particolari temi. I lavoratori della Northstart scelgono tra le proposte disponibili, decidendo se i lettori beneficerebbero a sufficienza di una cosa che richiede risorse, tempo ed energie per essere pubblicata.

Gran parte del lavoro di scrittura, revisione e grafica viene svolto nello stesso modo. Ma la copia e la correzione delle bozze, viene eseguita mediante programmi al computer, la struttura grafica è automatica, ed il risultato viene immagazzinato in banche dati ad accesso elettronico. Possiamo immaginare che, per salvare alberi ed altre risorse o per ridurre dei compiti onerosi, molti libri siano trascritti elettronicamente su computer portatili ma che abbiano il corpo del testo e l'aspetto dei libri tradizionali e che diano la stessa sensazione; ma in più permettano ai lettori di cambiare le dimensioni, l'aspetto, la grafica e la risoluzione dei loro sistemi di impaginazione e del loro "schermo". Solo per i volumi di speciale interesse o su ordine specifico i libri sarebbero stampati. In questo modo, i costi di preparazione e di distribuzione verrebbero drasticamente abbattuti, le risorse che scarseggiano potrebbero essere protette, ed i consumatori potrebbero ottenere in modo facile, diretto e quasi libero, l'accesso a tutte le informazioni dei libri. I programmi per computer potrebbero anche semplificare l'impostazione grafica permettendo di eseguire facilmente delle modifiche nei grafici, nel tipo e nella grandezza dei caratteri utilizzati, e nell'allineamento delle pagine. In effetti, i libri elettronici potrebbero anche permettere a chi li usa la scelta di caratteri più grandi o di una maggiore spaziatura o anche di inserire nuove immagini, grafici, o di modificare il proprio layout. Anche se qualcuno di questi cambiamenti tecnici potrebbero teoricamente avvenire in un futuro capitalistico, molti potrebbero non avvenire perché entrerebbero in conflitto con la capacità di fare profitto e con il sovvertimento della gerarchia. Invece, queste innovazioni sarebbero possibili in un futuro di economia partecipativa, poiché sarebbero sviluppate in accordo con i principi umani e con gli effetti sociali sul lavoro, sul consumo, sulle biblioteche, sulle librerie, sull'ecologia e sull'esperienza dei lettori. Ma questo riguarda il campo degli investimenti, un argomento che affronteremo in dettaglio più avanti.

In una casa editrice partecipativa, molti compiti commerciali verrebbero distribuiti in modo differente. Grazie alle innovazioni tecnologiche (assumendo che vengano adottate), gran parte delle mansioni della Northstart - riempire ordini e compilare inventari - potrebbe essere fatta per telefono su libri elettronici. Non sarebbero più necessari grossi magazzini per contenere i volumi. La sovrapproduzione non comporterebbe più la distruzione dei libri invenduti. I lavoratori conserverebbero un registro delle persone che accedono ai diversi titoli dal momento che queste informazioni risulterebbero molto utili agli autori, ai ricercatori, e alla Northstart stessa.

Il compito di una promozione partecipativa sarebbe di aiutare i potenziali lettori a decidere se vogliono dare un'occhiata ai titoli più in dettaglio, ma non di indurre la gente a "comprare" libri da cui non avrebbero benefici. I lavoratori partecipativi non vorranno sprecare risorse, energia o tempo per produrre libri di scarsa qualità. La Northstart spedirà messaggi promozionali informativi solo alle persone più propense ad apprezzare le novità e ad imparare da esse.

Allo stesso modo, il dipartimento di "Bilancio e Finanza" della Northstart revisionerà la schedulazione entro i limiti imposti dalle decisioni del consiglio. Il dipartimento "Bilancio e Finanza" lavora con i dati di sua competenza in modo differente rispetto alle comuni norme capitalistiche, sia nella loro trattazione, sia nella diffusione, perché ciò che viene valutato è diverso. In un'azienda capitalistica i dati raccolti dal dipartimento di bilancio e finanza sono riservati, così che solo i

*"In una società con economia partecipativa, l'educazione deve fornire ai suoi cittadini le capacità, la conoscenza, e l'esperienza essenziale per giocare un ruolo creativo e autogestito nella società ed in particolar modo nell'ambito delle loro scelte."*

top manager e i loro collaboratori ne hanno l'accesso; non importa quanti terminali esistano in azienda, solo pochi dipendenti possono accedere a queste informazioni. Se i lavoratori non privilegiati avessero accesso a queste informazioni potrebbero usarle per valutare meglio la retribuzione da richiedere, o quando scioperare con maggior effetto.

Al contrario, alla Northstart ognuno lavora con tutte le informazioni che vuole. Non solo gli addetti alla promozione possono avere accesso ai dati di bilancio, ma anche gli addetti all'evasione ordini possono averlo, e gli addetti all'evasione ordini e alla promozione possono anche avere accesso ai dati di competenza di altri reparti. In realtà, non sarà produttivo per tutti analizzare indiscriminatamente tutti i dati. Ma sarà auspicabile organizzare le informazioni in modo tale che ogni lavoratore possa capire le operazioni della Northstart e le sperimentazioni sui preventivi.

### *Sistemi di mansioni*

Quali altri risultati si possono ottenere da un'organizzazione partecipativa? Il cambiamento strutturale più radicale è che ogni lavoratore della Northstart svolge un sistema di mansioni che include una qualche responsabilità editoriale, di produzione o economica e che, in media, comprende grossomodo gli attributi di lavoro positivi e negativi. L'intero spettro di compiti associato alla produzione di elaborati scritti, ad esempio, è diviso all'interno di un gruppo in modo tale che tutti i membri abbiano dei compiti paragonabili tra loro. Allo stesso modo, il gruppo editoriale che lavora alla sezione romanzi, distribuirà le mansioni di correzione, di collaborazione con gli autori e di richiesta di nuovi romanzi, in modo che ognuno utilizzi il suo particolare talento e soddisfi i suoi particolari interessi invece di avere una sola persona che svolga tutti i compiti creativi o che si blocchi per un eccesso di incarichi onerosi.

In considerazione della possibilità di una economia partecipativa negli Stati Uniti è importante ricordare che circa un quarto della spesa del governo federale va direttamente alla difesa (settore acquisti e personale) e che la difesa impiega circa un milione di civili più circa 2,1 milioni di personale militare vero e proprio. Il bilancio della difesa era, nel 1988, appena sopra i 290 miliardi di dollari (mentre la Francia e la Repubblica Federale Tedesca hanno speso circa 28 miliardi di dollari, l'Inghilterra 27 miliardi, il Giappone 20 miliardi e l'Italia 13 miliardi). Cinque delle più grandi società statunitensi hanno ricevuto più della metà del loro fatturato dal governo federale - Lockheed (86%), General Dynamics (85%), Martin Marietta (85%), McDonnell Douglas (65%), and Raytheon (55%). Reindirizzando molti di questi introiti verso bisogni sociali la qualità della vita sia negli Stati Uniti sia in molti altri paesi del mondo potrebbe essere enormemente migliorata.

Invece di avere capo-editori, redattori capo, revisori e segretarie, ogni gruppo editoriale comprenderà delle figure che hanno stessa dignità e diverse responsabilità in relazione ai loro propri gusti e capacità, ma che tengano conto della richiesta di equità. Sebbene una persona possa occuparsi per più tempo della correzione di bozze e qualcun altro di prendere appunti, ciò che dovrebbe essere vietato è che i lavori concettuali vengano interamente distribuiti ad un solo gruppo di persone ed i lavori ripetitivi interamente ad altri. Le implicazioni istruttive di questo programma dovrebbero essere ovvie. L'istruzione, in una società con un'economia partecipativa, dovrebbe fornire ai suoi cittadini le capacità, la conoscenza e l'esperienza necessaria per giocare un ruolo creativo e autogestito nella società e nello speciale ambito delle proprie scelte. Il contrasto con il capitalismo, dove la scuola abitua i cittadini alla noia duratura e all'ordine costituito, risulta ovvio.

### *Consigli*

Al di là della distribuzione paritaria dei lavori, ci sarà inoltre un consiglio di tutti i lavoratori della Northstart, dove ciascuno avrà lo stesso diritto di parola e di voto; allo stesso modo, consigli più piccoli saranno responsabili della revisione e della produzione di narrativa, della letteratura generica, dei testi tecnici; e ancora, consigli più piccoli si sovrapporrebbero in ciascun reparto aziendale. Un insieme di gruppi potrà occuparsi della preparazione di particolari libri, o della ristrutturazione tecnologica del luogo di lavoro. Nell'assegnazione di lavori speciali, non ci dovrebbe essere la necessità di far fare lo stesso lavoro a tutti e nello stesso momento. L'equità si dovrebbe realizzare in media - in un ragionevole lasso di tempo - come quando ci sono delle ferie personali distribuite in tempi diversi, o si passano dei mesi impegnati in un progetto creativo che richiede tempo e successivamente ci si mette in pari facendo lavori ripetitivi. Si potrebbero anche istituire delle clausole in modo che, se una persona prima prende delle ferie, e poi cambia lavoro, ogni "debito" accumulato, sarà considerato nel nuovo posto di lavoro.

Per una discussione dei concetti teorici e degli scopi ultimi collegati alle altre sfere della vita sociale oltre quella economica ma che, tuttavia, sono compatibili con una economia partecipativa, vedi *Liberating Theory* (South End Press) e gli altri libri indicati a pagina 5. Ritomeremo su questo problema, più approfonditamente, nelle conclusioni di questo libro.

La pianificazione annuale della Northstart cambia attraverso delle trattative, ogni maggio. Le decisioni riguardano le attività, quanti romanzi e libri verranno accettati e pubblicati nel corso dell'anno, riguardano il carico di lavoro, i materiali necessari, la distribuzione del lavoro, l'assunzione di nuovi lavoratori, e l'adozione di nuove regole e tecnologie. Le proposte iniziali provengono da tutti i partecipanti, attraversano un certo numero di revisioni, e alla fine, vengono integrate in un piano attuabile, contenente un piano di lavoro per la Northstart. Il lavoratori della Northstart nel settore "Bilancio e Finanza" facilitano questo processo "iterativo" fornendo ad ogni passo dati utili e suggerimenti a tutti i lavoratori della Northstart. Nessuno si aspetta che tutti abbiano le stesse priorità. Né che tutti concordino sul fatto che il piano stabilito sia necessariamente il migliore possibile.

Le proposte della Northstart verranno modificate ad ogni iterazione mediante un processo di scambio di informazioni con le altre unità. I lavoratori nel settore di bilancio e finanza semplificheranno questo processo di aggiornamento, che sarà tuttavia supervisionato dall'intero consiglio della Northstart. In ogni caso, una volta che il piano annuale è stato determinato (capiremo meglio questo processo dopo esserci concentrati sull'allocazione nei capitoli 5 e 6), inizia il lavoro per il nuovo periodo.

Man mano che l'anno passa, molte decisioni saranno prese da gruppi e consigli ristretti della Northstart, anche se qualche decisione richiederà la ratifica dell'intero consiglio della Northstart, ed altre richiederanno addirittura l'approvazione di consigli di industrie e consigli di consumatori. Ma questo non significa che ogni decisione sia sempre compito di tutti. Infatti, le decisioni vengono prese direttamente da chi è direttamente interessato, e spesso la gente delega autorità ed autonomia ad altre persone con le quali lavora. L'organizzazione partecipativa permette la democrazia senza essere invadente.

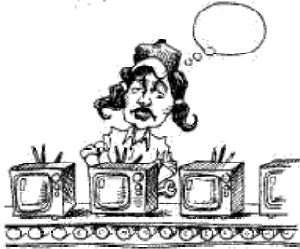
Nei luoghi di lavoro partecipativi, naturalmente, possono esserci uomini e donne, omosessuali ed eterosessuali, neri, bianchi, asiatici, nativi americani, cattolici, protestanti, mussulmani ed ebrei. Ma gli impiegati della Northstart riconoscono che si dovrebbe permettere alla diversità culturale delle persone che provengono da diversi ambienti sociali di esprimersi nel contesto di sistemi di mansioni bilanciati dal punto di vista delle opportunità offerte e della desiderabilità. Per poter garantire ciò, facoltativamente, ogni mese si riuniscono dei comitati per discutere se in qualche luogo di lavoro ci sono dei problemi che affliggono i gruppi minoritari interessati. I comitati all'interno dei luoghi di lavoro hanno diritto di contestare autonomamente le decisioni che secondo loro possono generare segregazione razziale o sessuale. Ma poiché il fondamento logico di queste richieste non deriva da una teoria sulle relazioni economiche ma da teorie sulle relazioni di parentela e di comunità, non analizzeremo le motivazioni dell'utilizzo di tali comitati in ulteriore dettaglio in questa sede (vedi in basso sulla colonna sinistra di questa pagina).

La pubblicità è uno dei maggiori settori dell'economia statunitense che potrebbe essere enormemente ridotto. Nel 1988 sono stati spesi in pubblicità 118 miliardi di dollari, nei soli Stati Uniti (la Philip Morris, la Procter and Gamble e la GM insieme hanno speso quasi 4 miliardi di dollari). Nelle prime 20 troviamo Pepsi, McDonald's, Ford, Anheuser-Busch, Nabisco, Kellogg, General Mills, Eastman Kodak, e la Pillsbury. Le 100 maggiori agenzie pubblicitarie insieme fatturano approssimativamente 28 miliardi di dollari. Solo una modesta percentuale di questo verrebbe richiesta per finanziare l'intero apparato informativo di una

### Leadership

Va notato che nulla di ciò che abbiamo descritto preclude l'esercizio della leadership. I coordinatori della produzione di determinati libri eserciteranno un'influenza sugli altri membri del gruppo, riguardo la qualità ed i passi del lavoro necessario per completare i libri. Le decisioni del dipartimento finanziario avranno più peso nella stesura del bilancio. Gli impiegati nella gestione del personale eserciteranno una maggiore influenza nelle discussioni riguardo l'assegnazione dei lavori. Le decisioni del gruppo editoriale determineranno cosa sarà pubblicato. Allo stesso modo, non avere un capo redattore non vuol dire che non ci siano redattori con una responsabilità finale su un particolare titolo. Rifiutare una gerarchia fissa non implica un rifiuto per la disciplina, per il controllo, per la valutazione e per una responsabilità di leadership. Oltre tutto, come nelle aziende capitalistiche, la sanzione estrema del licenziamento continua ad esistere, ma con differenze sostanziali. Al di là dei processi decisionali democratici, alla Northstart la minaccia di licenziamento non metterà in pericolo la sopravvivenza dei dipendenti. Altre possibilità di impiego gli saranno offerte, e comunque i bisogni

economia partecipativa, ed il resto andrebbe a migliorare la qualità della vita.



Una società che da ad una classe tutte le opportunità di svagarsi e ad un'altra tutti gli oneri del lavoro, condanna entrambe le classi alla sterilità spirituale.  
[Lewis Mumford]

primari saranno garantiti, in ogni condizione. La condizione di disoccupato non avrà effetto sulle opportunità di consumo dei figli o del coniuge. Inoltre, il licenziamento dovrebbe essere ratificato da un consiglio dei lavoratori del settore e poi, in caso di appello, da un consiglio superiore. Ma per capire il delicato argomento del licenziamento, abbiamo bisogno di descrivere un'effettiva giornata lavorativa in un'azienda. Così, ora viene descritta una settimana lavorativa media alla Northstart.

#### *La settimana lavorativa di Larry*

Mercoledì, Larry riordina delle lettere per qualche ora. Questa attività la svolge una mattina ogni dieci settimane. Il prossimo mercoledì, per due ore, fornirà aiuto per le pulizie generali. Il mercoledì successivo, Larry lavorerà alla reception. Il prossimo mese avrà una differente rotazione, pur mantenendo sempre il punto fisso del mercoledì mattina.

Ovviamente, se Larry volesse scambiare il suo turno di lavoro per un certo mercoledì, per assistere alla recita scolastica o al torneo di tennis di suo figlio, si potrebbe fare. Il lavoro routinario di Larry viene valutato dagli altri membri della Northstart, che hanno il compito di intervenire solo se lo spostamento di compiti non programmati interrompe le funzionalità ordinarie.

Il consiglio che si occupa della produzione di drammi teatrali ha sei gruppi di lavoro e Larry deve lavorare in produzione il mercoledì, il giovedì ed il venerdì pomeriggio. Sebbene molti impiegati preferiscano lavorare ad un solo progetto per volta, a Larry piace eseguire simultaneamente una varietà di compiti differenti, così attualmente lavora ad un dramma come compositore, ad un altro come disegnatore e ad un terzo come revisore. I gruppi di grafica e revisione sono composti da tre persone ciascuno, e Larry è il capo per anzianità.

Un lunedì pomeriggio sì ed uno no, il consiglio editoriale di Larry si incontra prima in gruppi ristretti per un'ora, poi al completo per più di due ore, per affrontare problematiche riguardo nuovi titoli, proposte, e anche lamentele. Quindi, ogni settimana Larry legge la sua parte di richieste di pubblicazione. Ogni titolo che Larry legge, viene letto anche da un altro membro del gruppo e, dopo averne fatto un breve rapporto, se entrambi sono d'accordo di scartarlo, la richiesta viene rimandata all'autore senza che altri membri richiedano di poterlo visionare. Se entrambi vogliono che venga letto anche da altri, il libro viene tenuto. In caso di disaccordo, un voto del gruppo deciderà se il titolo sarà scartato o approvato per una valutazione più approfondita.

Ogni settimana, Larry visiona anche la sua parte di manoscritti tra quelli che hanno passato la valutazione iniziale. I manoscritti che deve leggere dipendono in parte dalle sue preferenze ed in parte dal tempo che lui e gli altri membri hanno per nuovi incarichi. Infine, i libri vengono accettati o rifiutati dopo che ognuno è pronto al voto. Viene adottata la regola della maggioranza con una grossa attenzione ai sentimenti delle minoranze.

Una volta accettato, ogni titolo va ad un particolare membro del gruppo, che diventa il suo redattore. Larry è redattore responsabile di tre titoli.

Nei lunedì in cui Larry non ha gli incontri di redazione, qualche volta frequenta gli incontri bisettimanali della linea aziendale della Northstart in qualità di rappresentante del suo consiglio di redazione/produzione. Ognuno dei tre consigli di redazione/produzione, i quattro consigli dell'area business, ed ognuna delle squadre lavorative più importanti che sono al momento operative, manda dei rappresentanti. I rappresentanti partecipano a sei riunioni ogni anno, con rotazione scaglionata così che ogni consiglio ha almeno un rappresentante che ha partecipato alle quattro precedenti riunioni. A queste sessioni, i rappresentanti del personale riportano i problemi, possono richiedere aiuto per la risoluzione di conflitti interpersonali, discutono e valutano lo stato generale di avanzamento delle attività della casa editrice. Il martedì seguente i gruppi di politica aziendale, editoriale e commerciale si incontrano per circa un ora, per ascoltare i rapporti. Un gruppo speciale discute i resoconti, ogni volta che ha del tempo disponibile.

Il resto della settimana, Larry lavora alle attività promozionali: attualmente sta aiutando a produrre un nuovo catalogo, collabora con potenziali autori e sollecita nuove commedie. Larry pianifica queste attività all'interno della sua settimana lavorativa insieme alla pulizia del proprio ufficio, alla revisione dei propri documenti, e ad occasionali lavori manuali, da condividere con altri.

I dettagli del programma della Northstart sembrano ragionevoli sia a Larry sia ai suoi colleghi sebbene possano non piacere a chi lavora in altre case editrici. Differenti posti di lavoro potrebbero utilizzare delle divisioni del tempo lavorativo più lunghe o più corte o anche delle metodologie differenti. Mentre i principi basilari rimangono invariati, le metodologie di implementazione cambiano da posto a posto a seconda delle differenti condizioni e delle scelte fatte di volta in volta in ogni luogo di lavoro.

Infine, Larry è omosessuale; ogni due mesi si incontra con altri lavoratori omosessuali per discutere le decisioni editoriali e commerciali ed eventualmente per cambiare la programmazione quotidiana del lavoro, alla luce di particolari bisogni, idee e valori dei dipendenti omosessuali. I suggerimenti vengono spesso riportati al gruppo di lavoro ed al consiglio e qualche volta all'intero collettivo della Northstart. Se questo comitato si sente minacciato da proposte che sono però supportate dalla maggioranza dei dipendenti della Northstart, può portare la sua lamentela fuori da quel consiglio.



#### *L'efficienza della Northstart*

Il lettore potrebbe chiedersi:

1. I lavoratori della Northstart, non saranno frustrati facendo un lavoro così frammentato? Questa strada porta ad un arricchimento o ad una psicosi?
2. Non ci vorrà un'infinità di ore per formare le persone a così tanti lavori? Questa è superiorità o caos istituzionalizzato?
3. Le persone non ignoreranno l'autorità del "leader" del gruppo A, se questo stesso "leader" è un subordinato nel gruppo B?
4. Persone che collaborano si impegneranno abbastanza per evitare lavori scadenti o eseguiti lentamente?

In risposta alla domanda 1 - la frammentazione non renderà frustrati i lavoratori della Northstart? - primo, avere molte responsabilità rende la vita lavorativa più ricca e varia e perciò positiva, non negativa. Naturalmente, i compiti e le mansioni potrebbero venire frammentati fino al punto da generare distrazione, e se un gruppo decide che questo abbia dato luogo ad uno "sbandamento", non ha altro da fare che richiedere una correzione.

*"Diciamo solo che i lati negativi potrebbero essere diminuiti ed i piaceri aumentati, mediante l'eliminazione dell'autoritarismo non necessario, dell'alienazione, dell'ingiustizia, e degli aspetti ripetitivi della vita lavorativa - non che tutti i lavori saranno trasformati in distillati di estasi."*

Il cambiamento tra il capitalismo e l'economia partecipativa significa che invece di avere molte persone che fanno lavori ripetitivi per tutto il tempo - che li rende annoiati per tutto il tempo - ognuno impiegherà un po' dei suoi giorni lavorativi per svolgere un lavoro interessante. Inoltre, poiché i lavori noiosi sono distribuiti equamente, saranno anche meglio sopportati, anche se sicuramente non piacevoli. Non sosteniamo che scavare fossi, premere bottoni, o fare lavori pericolosi diventerà piacevole solo perché questi compiti verranno svolti in una società migliore, con i propri ritmi e in gruppo con amici, ancora meno solo perché ci si crogiola alla luce di qualche grande leader o solo perché si è sostenuti dalla memoria di un qualche sconvolgimento rivoluzionario nel lontano passato. Diciamo solo che i lati negativi potrebbero essere diminuiti ed i piaceri aumentati, mediante l'eliminazione di un autoritarismo non necessario, dell'alienazione, dell'ingiustizia, e degli aspetti ripetitivi della vita lavorativa - non che tutti i lavori saranno trasformati in distillati di estasi.

Inoltre, ci saranno molte ragioni per automatizzare o eliminare lavori ripetitivi, ogni qual volta sarà possibile, per migliorare la produttività o per diminuire gli oneri del lavoro umano. Sotto il capitalismo, l'automazione è un'area cruciale del conflitto tra il lavoro ed il capitale - i capitalisti cercano di aumentare il profitto mediante l'automazione di quelli che erano, per alcune persone, i mezzi di sostentamento,

mentre i lavoratori cercano di difendere i loro lavori per evitare di diventare obsoleti e disoccupati. Sotto un'economia partecipativa, poiché i lavori ripetitivi devono essere svolti da tutti, tutti vogliono minimizzarli. Poiché ognuno svolge anche lavori creativi, ognuno ne vorrà aumentare la quantità, e nessuno perderà il proprio mezzo di sostentamento se l'automazione eliminerà quei compiti ripetitivi che non piacciono neanche ai lavoratori stessi.

*"Sotto un'economia partecipativa, poiché i lavori ripetitivi devono essere svolti da tutti, tutti vogliono minimizzarli. Poiché ognuno svolge anche lavori creativi, ognuno ne vorrà aumentare la quantità, e nessuno perderà il proprio mezzo di sostentamento se l'automazione eliminerà quei compiti ripetitivi che non piacevano neanche ai lavoratori stessi."*

In realtà, la prima domanda è tutta questione di cosa succede alle persone che sotto il capitalismo fanno dei lavori di responsabilità in gran parte interessanti e che gli concedono autorità. E' vero, in un luogo di lavoro partecipativo tali lavori non ci saranno più perché ognuno condividerà lavori routinari. Una giustizia elementare ci impone questo, come ci impone che le opportunità di consumo che superano di molto i consumi medi debbano essere eliminate. Quelli che hanno benefici dalla monopolizzazione coordinativa dei lavori desiderabili saranno restii ad accettare il bilanciamento dei lavori come i capitalisti che monopolizzano le ricchezze non accetteranno i redditi bilanciati. Sia i capitalisti sia i coordinatoristi portano varie argomentazioni per giustificare i loro vantaggi ma la verità è che, in entrambi i casi, queste argomentazioni sono fantasiose, sono una razionalizzazione di comodo. In realtà, anche quelli che ora non fanno un lavoro routinario avrebbero bisogno di "frammentarlo" facendo qualche pulizia, archiviazione o manufatto. In un sistema nel quale essi monopolizzano le opportunità dei lavori desiderabili, queste persone sono spesso distratte dal supervisionare costantemente gli altri e, allo stesso modo, essi regolano il loro proprio comportamento in presenza dei superiori. In ogni modo, chiunque conosca qualcosa riguardo le aziende capitalistiche, sa che i lavoratori di livello più alto passano molto tempo non certo preoccupandosi dei protocolli - sognando, chiacchierando al telefono, disegnando, litigando, inventando progetti che non saranno mai realizzati. Oltre ad essere uno spreco di potenziali talenti produttivi, non è certo un modo particolarmente piacevole per buttare via del tempo.

Non possiamo accontentarci di non morire di fame, correndo il rischio di morire di noia.  
[Slogan studentesco, Parigi 1968]

In risposta alla domanda 2 - non ci vorrà una infinità di ore per formare le persone a così tanti lavori? - alla Northstart, il tirocinio personale per lavorare alla redazione, al settore commerciale, e alla produzione richiederà sicuramente più tempo rispetto a formare delle persone per fare ognuna uno solo dei tre tipi di lavoro. Allo stesso modo, sviluppare capacità in tre aree richiederà sicuramente più tempo che sviluppare capacità solo in un'area. Ma il guadagno reciproco di conoscenza è maggiore rispetto a quello di ogni tipo di lavoro, l'arricchimento che deriva dall'aver diverse responsabilità, e la soddisfazione che accompagna la comprensione dell'intero processo di pubblicazione sarà maggiore rispetto ai costi aggiuntivi che questa formazione, molto più completa, comporta. Oppure, se un lavoratore di una particolare casa editrice preferisce il risparmio di tempo riducendo il tirocinio rispetto ai benefici di una maggiore diversificazione, allora, sempre a condizione di un equo lavoro bilanciato, il lavoro può essere riorganizzato in modo tale che quel lavoratore abbia minori responsabilità in base alla qualifica raggiunta; i lavoratori possono scegliere questa opzione.

*"La sola regola inflessibile è quella che esclude quei metodi che inibiscono la partecipazione o che negano un equo accesso di tutti i lavoratori a delle equie opportunità di sviluppo e di influenza nelle scelte."*

In risposta alla domanda 3 - non si deteriorerà la figura dell'autorità se non c'è una gerarchia fissa? - il rispetto verso un capogruppo non sarà minore solo perché lo stesso non ha il ruolo di leader in un altro gruppo. Alla Northstart, il rispetto per il leader dipenderà sia dal particolare compito assegnato sia dal bisogno di una stretta collaborazione, supervisione e pianificazione all'interno della specifica situazione assegnata. Lontana dallo sminuire la credibilità del leader legittimo, l'eliminazione della gerarchia fissa minimizzerà molti impedimenti all'esercizio efficiente della leadership, per esempio l'ostilità di classe.

In risposta alla domanda 4 - ci saranno sufficienti motivazioni? - il desiderio di avere un buon lavoro che valga la pena fare e, quando necessario, l'influenza dei colleghi e il desiderio di mantenere il proprio lavoro assicurerà in modo più che adeguato che la gente lavori con impegno. Naturalmente ci sarebbero disaccordi e conflitti personali. Ma sicuramente questi saranno via via meglio controllabili, con una graduale eliminazione delle gerarchie. Quei conflitti personali irrisolvibili potrebbero essere risolti con un trasferimento. Le problematiche che riguardano quanto lavora un dipendente, quanto bene, quanto duramente, e con che grado di



Quello che prima era il possessore del denaro, ora si presenta come capitalista; il possessore del lavoro - il potere lo segue come il suo lavoratore. Uno con un'aria importante, il sorrisetto furbo, dedito agli affari; l'altro titubante, come uno che mostra la sua propria esclusione dal mercato e non ha nulla da aspettarsi, ma si nasconde.  
[Karl Marx - *Das Kapital*]

simpatia verso i colleghi, sarebbero risolte dai partecipanti o, se necessario, da un consiglio che svolga la funzione di supervisore. Qualche volta potrebbe esserci qualche licenziamento, ma non per un capriccio del capo o come minaccia sul reddito. In sostanza, il giorno lavorativo alla Northstart è autogestito - nel contesto di una valutazione del bene comune - ed è volontà di tutti pubblicare i libri richiesti in un modo efficace e con efficienza. La sola regola inflessibile è quella che esclude quei metodi che inibiscono la partecipazione o che negano un equo accesso di tutti i lavoratori a delle pari opportunità di sviluppo e di influenza nelle scelte.

Va notato, tuttavia, che poiché il sistema di lavori bilanciati alla Northstart è più creativo e di qualità meno sgradevole rispetto alla media dei posti di lavoro nel resto dell'economia, i lavoratori della Northstart devono impiegare un po' del loro tempo lavorativo altrove. Qualche dipendente della Northstart lavora in una impresa di pulizie. Altri hanno dei compiti ripetitivi presso l'impianto accanto, che produce componenti per computer. In ogni caso, ognuno deve svolgere dei lavori fuori, per bilanciare i vantaggi relativi del lavoro alla Northstart.

Una persona ragionevole, vorrà lavorare in una casa editrice capitalista o partecipativa? Dal momento che non abbiamo ancora descritto la distribuzione, possiamo solo capire parzialmente come vengono prese le decisioni in una economia partecipativa. Ma considerando anche la relazione con la distribuzione dei beni, la qualità del lavoro partecipativo risulta essere ovviamente superiore.

1. Le seccature della gerarchia scompaiono.
2. Diventa rilevante il piacere di pubblicare per il bene umano piuttosto che per il profitto capitalistico.
3. Abbondano le opportunità di uno sviluppo personale e di un cameratismo tra colleghi.
4. Nessuno svolge lavori unicamente debilitanti o subordinati.

Sebbene il lavoro alla Northstart non sia privo di conflitti e fatica, risulta nondimeno generalmente gradevole e diviene un mezzo di arricchimento dello sviluppo personale e dell'integrità morale mediante l'aiuto degli altri colleghi.

### Struttura aeroportuale

*"Un'enorme quantità di energie è spesa nel lavoro coatto da parte di coloro che si trovano nella parte più bassa della gerarchia, e nella competizione per avanzare verso la parte più alta."*

Ignorando, a beneficio della discussione, la possibilità di sostanziali cambiamenti nel trasporto aereo dovuti allo sviluppo tecnologico o a limitazioni imposte dalla questione ambientale, consideriamo ora il caso di un aeroporto.

Ovviamente un aeroporto deve occuparsi di voli, del controllo del traffico aereo, del carburante, di come procurarselo e immagazzinarlo, della riparazione e manutenzione degli aeromobili, e anche della gestione dei magazzini e delle ordinazioni di nuovi equipaggiamenti. Inoltre, vi saranno appositi servizi sugli aeroplani che procureranno e prepareranno cibo per i voli, che si occuperanno dei bagagli, che assegneranno i posti, che forniranno i trasporti di terra, che si prenderanno cura dei locali della struttura, che serviranno il cibo e che distribuiranno riviste, dolci e gomme da masticare ai terminali. Altri compiti necessari saranno la schedulazione degli incarichi lavorativi, l'elaborazione degli orari dei voli, e la valutazione delle richieste.

### Un aeroporto Capitalista

Di conseguenza, proporzionalmente al fatto che il lavoro sia ampio o ristretto, stimolante o monotono, esso sviluppa o blocca le abilità di una persona. Inoltre, dal momento che gli individui sviluppano la loro personalità e la loro coscienza attraverso un percorso relazionale all'attività produttiva, il lavoro è una delle basi per la formazione della coscienza della struttura di classe.  
[Sam Bowles e Herb Gintis - *Schooling In Capitalist America*]

Come dovrebbe essere organizzato tutto ciò? Un aeroporto capitalista (in cui ciascuna delle unità deve fornire il massimo profitto) frammenterà i compiti dividendoli in ruoli che distribuiscono l'autorità ad un numero minimo di persone. I piloti volano. I controllori di volo controllano il traffico aereo. I cuochi cucinano. Gli addetti ai bagagli si occupano dei bagagli. I custodi fanno le pulizie. Gli attendenti di volo servono il cibo. Ciascun lavoro sviluppa diverse capacità, e dispensa diversi riconoscimenti. Un'enorme quantità di energie è spesa nel lavoro coatto da parte di coloro che si trovano nella parte più bassa della gerarchia, e nella competizione per avanzare verso la parte più alta.

In un grande aeroporto capitalista, un gran numero di individui svolge dei compiti marginali che tendono a ridurre la solidarietà con la maggioranza dei colleghi e gli procurano un reddito scarso e poche soddisfazioni. Una più ristretta cerchia di piloti,

amministratori e manager fanno lavori interessanti ma potrebbero sentirsi combattuti per il fatto di doversi adattare ad un modello elitario, in cui devono necessariamente esercitare del potere sui colleghi che occupano posizioni meno elevate.

### *Un aeroporto Partecipativo*

*"Ma ciò che non si potrà mai verificare sarà che un lavoratore abbia un solo tipo di lavoro estremo, sia esso un lavoro di routine o puramente formale, che sia di responsabilità o subordinato."*

All'aeroporto Jesse Owens - organizzato secondo i principi dell'economia partecipativa - tutti i lavoratori partecipano dal punto di vista intellettuale, emotivo e fisico. Questo non significa che tutti volano, cucinano, controllano il traffico aereo, organizzano la schedulazione. Sono delle persone normali, e come tutti hanno delle capacità normali, benché ben sviluppate essendo stati scolarizzati in una società umana. Quindi, come raggiungono i loro obiettivi? Dei molti modi in cui i lavoratori della Jesse Owens possono organizzare le loro attività in sistemi di mansioni per assicurare una situazione lavorativa diversificata e soddisfacente per tutti i membri del personale, ne riassumeremo uno.

Per prima cosa, un consiglio esteso a tutto l'aeroporto rappresenterà tutti i lavoratori dell'aeroporto Jesse Owens. Questo consiglio globale a sua volta incorporerà consigli relativi rispettivamente alle mansioni direttamente legate ai voli, alle mansioni di terra, alle mansioni di coordinazione. Ciascun impiegato svolgerà sia mansioni di volo sia di terra, e farà anche un pò di coordinazione. Ci saranno anche consigli di gruppi di lavoro per gli addetti ai bagagli, per gli addetti alla ristorazione, etc.

*"Non stiamo dicendo che ciascuno vorrà imparare tutto, o dovrà essere bravo nello stesso modo a fare tutto, o che tutti quelli che svolgeranno un determinato compito saranno ugualmente bravi a farlo. Diciamo soltanto che la gente può svolgere e godersi una gamma sufficientemente ampia di attività, certamente di più di quanto non permetta l'attuale organizzazione."*

Le mansioni di volo consistono nel pilotare, navigare, offrire servizi di ristorazione. Le mansioni di terra consistono nel procurare e stoccare carburante, fare manutenzione e riparazione dei veicoli e degli equipaggiamenti dell'aeroporto, occuparsi dei bagagli, delle assegnazioni dei posti, rifornire di cibo i vari terminali, gestire i negozi e le strutture di terra dell'aeroporto, controllare il traffico aereo, provvedere ai trasporti di terra. Infine, i compiti coordinativi consistono nell'ordinazione di forniture, nella schedulazione dei voli, nella pianificazione, manutenzione e controllo di varie operazioni ed orari.

Ciascun impiegato al Jesse Owens avrà un sistema di mansioni di cui faranno parte delle mansioni di coordinazione, di volo e di terra. Le assegnazioni saranno fatte a seconda dei gusti e delle capacità individuali, con la generale richiesta che ciascun sistema di mansioni bilanci la qualità della vita lavorativa. Non tutti saranno piloti. Ne tutti possono essere controllori di volo o coordinatori del personale. In ogni modo, più persone faranno lavori di questo tipo, per meno ore, rispetto ad un aeroporto capitalistico. Quelli che fanno i piloti per una parte della settimana, si occuperanno anche della ristorazione o dei bagagli, e faranno anche del lavoro di coordinazione, in una combinazione che dia loro soddisfazioni e opportunità in modo grosso modo comparabile a coloro che non pilotano l'aeroplano, ma vi cucinano o si occupano del combustibile.

In ciascun particolare volo, qualcuno sarà responsabile dei servizi, qualcun altro sarà capo pilota, e, se un gruppo di persone si occupa dei bagagli, uno di loro sarà nominato responsabile. Ma non accadrà che pochi individui avranno ogni volta tutta l'autorità e tutti gli altri saranno sempre sottomessi. Il mito secondo cui le gerarchie fisse sono l'unico modo efficiente di organizzare il lavoro scomparirà nel momento in cui i sistemi di mansioni bilanciati a livello di partecipazione e di equità dimostreranno il contrario.

Ovviamente, la cosa più appagante sarà la diversificazione dei compiti routinari. La formazione per insegnare a svolgere questi compiti richiede poco tempo e i benefici che derivano dall'aumento della varietà e dell'equità sono sostanziali. Chi è addestrato per lavori più complessi, come essere un ottimo cuoco, un pilota, o un controllore di volo, dovrà usare ciò che ha appreso un po' più spesso degli altri; in questo modo si evita l'inefficienza dovuta ad eccessivi investimenti nella formazione per coloro che non saprebbero metterla pienamente a frutto. Comunque, anche in questi casi, il concetto secondo cui ciascuno deve svolgere un solo esclusivo compito è un'esagerazione.

Mentre in un aeroporto capitalista un controllore di volo lavora circa da 50 a 60 ore alla settimana e contrae malattie dovute alla tensione, al Jesse Owens lavorerebbe al traffico aereo solo 20 ore, dedicando il resto del tempo a compiti che non richiedono alta concentrazione e durante i quali può avere il piacere di interagire con i colleghi. Mentre un attendente di volo in un aereo capitalista deve sempre servire i passeggeri con sollecitudine e in modo servile indipendentemente dal loro comportamento, al Jesse Owens può capitare che la stessa persona in un volo precedente abbia fatto il pilota, e poi magari si sia occupato dei bagagli e abbia lavorato nell'ufficio di pianificazione/ finanza per il resto della settimana. Inoltre nel soddisfare i bisogni dei passeggeri non sarebbe motivato dal desiderio di evitare di essere licenziato o di fare le scarpe ai colleghi, ma dal desiderio di offrire un viaggio piacevole, un buon servizio, e un lavoro di qualità, sentendosi parte di una squadra che produce un importante servizio. Questo farebbe in modo che non sarebbe mai necessario essere servili. Tutto il lavoro risulterebbe 'umanizzato' se le motivazioni delle persone fossero incentrate sul fatto di lavorare per un proprio pari. In realtà, questo è proprio ciò che caratterizza il cambiamento da un luogo di lavoro strutturato in classi (e stratificato secondo le divisioni di sesso e di razza) in cui le motivazioni nascono soltanto dalla competizione con i colleghi o dal desiderio di evitare di essere trattati ingiustamente, ad un luogo di lavoro improntato all'autogestione dove ognuno rispetta i propri colleghi, gode della loro solidarietà e del piacere di un lavoro vario che produce qualcosa di socialmente utile.

Alcuni lavoratori potrebbero avere un sistema di mansioni con compiti che offrono soddisfazioni e opportunità in modo più accentuato, bilanciati da compiti noiosi e debilitanti. Altri potrebbero avere sistemi di mansioni più uniformi, senza lavori di tipo estremo. Ma ciò che non si potrà mai verificare sarà che un lavoratore abbia un solo tipo di lavoro estremo, sia esso un lavoro di routine o puramente formale, che sia di responsabilità o subordinato. Se essere pilota fosse un'assegnazione desiderabile e pulire l'interno di un aereo o i bagni non lo fosse, troveremo che spesso chi fa uno dei due lavori, farà un po' anche dell'altro. E' uno spreco di talento e di formazione? Potremmo avere più ore di volo per ore di addestramento da pilota, con piloti che volano soltanto? Sì. Ma potremmo ottenere un'esperienza di qualità più alta per i lavoratori dell'aeroporto e un servizio di qualità più alta per i passeggeri tramite un sistema di organizzazione più gerarchico? No.

All'aeroporto Jesse Owen non mancherebbero mezzi per la supervisione, la coordinazione e la valutazione del lavoro. Lavoratori addetti al personale svolgerebbero il compito di valutare e mediare. Capi squadra svolgerebbero lavori di supervisione e coordinazione. I consigli valuterebbero i reclami, determinerebbero gli orari, fisserebbero i vari sistemi di mansioni, perfezionerebbero la distribuzione del carico lavorativo, e organizzerebbero collettivamente l'intero piano di produzione dell'aeroporto. Il punto non è che nell'economia partecipativa scomparirebbe completamente il bisogno di delegare ad un'autorità, di valutare e coordinare. Questo è ridicolo. Quello che si sostiene è solamente che tali compiti, come tutti gli altri, possano essere realizzati in modi che non stabiliscono gerarchie fisse o che non distribuiscono altrimenti il lavoro in modo impari. Se la gestione dei bagagli richiede un capo squadra, bene, ma non dovrà necessariamente essere la stessa persona tutti i giorni. E in ogni caso, il capo squadra porterà i bagagli come fanno tutti gli altri.

I lavoratori dell'aeroporto saranno ben istruiti e capaci di stabilire relazioni sociali ricche ed armoniose, in un contesto in cui esse saranno incoraggiate e premiate. Non stiamo dicendo che ciascuno vorrà imparare tutto, o dovrà essere bravo nello stesso modo a fare tutto, o che tutti quelli che svolgeranno un determinato compito saranno ugualmente bravi a farlo. Diciamo soltanto che la gente può svolgere e godersi una gamma sufficientemente ampia di attività, certamente di più di quanto non permetta l'attuale organizzazione.

*"Così il governo statunitense fornì degli aiuti. L'esercito e la polizia furono vestiti di tutto punto, gli ufficiali furono addestrati in Louisiana, le armi vennero fornite da aziende del Connecticut."*

La vita durante il sistema capitalistico era una vita condannata alla morte dentro le gallerie - e anche per i tuoi figli; questo sono stati capaci di fare. Erano fortunati se facevano il sesto livello; che era realmente speciale. Solo i più forti potevano lavorare. Quelli senza un buon fisico non potevano ...

Guarda, non intendo assolutamente dire che penso questo, ma se senti cosa dicono gli americani ... Utilizzavano interi quartieri che chiamavano *quartiere americano*, dove vivevano solo gli Americani, gli amministratori, i tecnici e così via; e sulla porta dei loro circoli privati c'era scritto: "Solo per i soci". Ora ci sono circoli sociali per tutti noi. Siamo tutti membri, ora. Ognuno di noi.

[Un minatore cubano, 1969]

*"Vediamo una stanza in cui vengono preparate le lastre tipografiche e ma dobbiamo uscire immediatamente - le esalazioni sono insopportabili. Chiediamo se chi lavora in questa stanza può godere di più tempo libero o se vi è una rotazione lavorativa, ma nessuno capisce neppure la domanda."*

## Stamperia: un esempio nel Terzo Mondo

I nostri due esempi si sono svolti entrambi in un ambiente sviluppato, sia capitalistico sia partecipativo. Ora immaginiamo di visitare un'isola in cui si abbia la proprietà pubblica dei mezzi di produzione e l'allocazione sia gestita attraverso la pianificazione centrale, il tutto in un'economia sottosviluppata. In questo caso, considerato l'esempio di uno stabilimento tipografico, come è cambiata l'organizzazione lavorativa rispetto a quella che era prima della rivoluzione anti-imperialista? E quali ulteriori cambiamenti porterebbe un passaggio all'economia partecipativa?

Assumiamo che la tecnologia tipografica sia rimasta invariata rispetto a quella dei tempi neocoloniali perché, a causa di un boicottaggio da parte di paesi capitalisti, altri investimenti hanno avuto una priorità più alta. Nello stabilimento troviamo due antiquate presse tipografiche, una che usa i caratteri tipografici tradizionali e una per la stampa fotografica vecchio stile; banconi con strutture di diversa lunghezza per l'allineamento dei caratteri tipografici e per l'inserimento di negativi fotografici; stanze per l'impaginazione; attrezzatura assortita per la preparazione del materiale fotografico; spazio per immagazzinare giornali e materiali vari; spazio per immagazzinare copie in entrata e in uscita; una banchina per il carico e una mensa. Che tipo di lavoro veniva fatto prima e dopo la rivoluzione anti-colonialista? Che tipo di lavoro si potrebbe fare dopo un passaggio all'economia partecipativa?

### *Newsday Press - la versione neocoloniale*

Prima della rivoluzione, la Simon Bolivar Press si chiamava Newsday Inc. e produceva la rivista statunitense Newsday. Tutti i suoi ingegneri provenivano dagli Stati Uniti, e malgrado molti dei suoi manager fossero originari dell'isola, quasi tutti avevano avuto una formazione negli Stati Uniti. La Newsday Inc. era per l'80% di proprietà di capitalisti di New York e per il 20% di capitalisti locali che passavano la maggior parte del tempo a Miami e Las Vegas.

Cosa produrre, per chi, con quali metodi, in quali luoghi di lavoro, e con quali remunerazioni, erano tutte cose decise dai proprietari locali previa consultazione di proprietari di maggioranza statunitensi. Come risultato, il prodotto della Newsday Inc. aveva scarso valore economico, intellettuale e di intrattenimento per i cittadini dell'isola. Ai lavoratori di colore e alle donne erano assegnati i compiti peggiori. Un'attenzione marginale era dedicata alla qualità della vita lavorativa.

Quando le esalazioni, i ritmi lavorativi, la tensione, il rumore, o la gestione prepotente esaurivano una squadra di impiegati, questi venivano licenziati e nuova gente dell'isola veniva assunta per sostituirli. Per fornire la carota accanto al bastone, i lavori più qualificati per gli isolani erano pagati con uno stipendio sufficiente per uno stile di vita da classe media, mentre i livelli più bassi permettevano di guadagnarsi appena da vivere. Tuttavia, finché resistevano, lavorare alla Newsday inc. evitava loro la disoccupazione, l'essere costretti a mendicare, a tornare dalla propria famiglia in un villaggio rurale, o la morte per inedia. I profitti venivano esportati a New York o Miami, o servivano a sostenere il lussuoso stile di vita delle élite locali.

Naturalmente, per mantenere la tranquillità della Newsday Inc., gli abbondanti casinò dell'isola di proprietà statunitense, le piantagioni, gli affari legati all'importazione, serviva qualcosa di più. I fondi rimanenti, dopo che i proprietari esterni si erano presi la loro parte, non bastavano a supportare e mantenere l'esercito, l'apparato di polizia, e i servizi pubblici dell'isola in modo sufficiente da mantenere a galla il sistema. Si doveva fare qualcosa.

Così il governo statunitense fornì degli aiuti. L'esercito e la polizia furono vestiti di tutto punto, gli ufficiali furono addestrati in Louisiana, le armi vennero fornite da aziende del Connecticut. Gli ufficiali ricevevano salari relativamente alti, e avevano inoltre il permesso di dare in escandescenze di tanto in tanto per "alzare il morale" e imporre un clima di terrore. Il prezzo "legittimo" di tutto ciò, unito ad abbondanti bustarelle e donazioni, fu pagato con i fondi provenienti da Washington alimentati dai contribuenti statunitensi. I servizi utilizzati dai proprietari locali e dai visitatori

Il dovere di ogni rivoluzionario è fare la rivoluzione. E' ormai noto che la rivoluzione trionferà in America e in tutto il mondo, ma questa non è riservata a quei rivoluzionari che si siedono sull'uscio della loro casa aspettando che il cadavere dell'imperialismo gli passi accanto. Il ruolo del Lavoro non si addice al rivoluzionario. Ogni anno, in cui liberazione dell'America prosegue, serve a salvare la vita a milioni di bambini, a risparmiare milioni di intelligenze per la cultura, ad alleviare una quantità infinita di sofferenze alla popolazione.  
[Fidel Castro -  
*Discorsi di Fidel Castro*]

statunitensi furono mantenuti. Il resto fu mandato in rovina. All'aumentare della repressione, aumentavano gli aiuti, e questa correlazione determinò il più stabile tra gli affari internazionali statunitensi, poiché più repressione significava una forza lavoro più sfruttabile e profitti più alti per le aziende statunitensi, e quindi una ragione in più per mandare aiuti che permettessero di offrire più sfarzi ai lacchè, più armi alla polizia e di pagare un maggior numero di becchini.

Alla fine, alcuni dei più coraggiosi cittadini dell'isola risvegliarono le coscienze e accesero le speranze di un numero crescente di persone, in grado di sostenere una battaglia popolare contro l'imperialismo e sbarazzarsi dei dittatori locali e stranieri. Dalla vittoria in poi, tuttavia, i tempi sono stati duri. Un vendicativo boicottaggio economico ha isolato il paese e reso difficile la ricostruzione. Il progresso ha dovuto superare il compito di vincere il retaggio imperialista della deprivazione, dell'ignoranza, del crimine, e della degradazione. Ciò nonostante, il movimento rivoluzionario ha consolidato il suo potere e ha trasformato la vita dell'isola.

#### *Simon Bolivar Press - la versione anti-imperialista*

Immaginiamo di visitare la nostra isola e di intervistare Mario, manager della nazionalizzata Simon Bolivar Press. Lui ce la mostrerà, ci descriverà lo stabilimento, risponderà alle domande. Mario racconta orgogliosamente che la stamperia non riceve più ordini dai nordamericani, riguardo ciò che stampa. A partire dalla rivoluzione, fino a tempi recenti, l'enfasi è stata posta sui testi scolastici per bambini e su poche riviste. Ora, dal momento che tutti i libri sono stampati con attrezzature più moderne in stabilimenti dislocati nel resto dell'isola, la Simon Bolivar stampa quasi esclusivamente riviste, brochure, volantini e poster. L'apparecchiatura è stata gradualmente ridotta perché i pezzi di ricambio sono difficili da reperire, e lo scambio con l'estero, che avrebbe permesso di sostituire gli antiquati modelli statunitensi risalenti a prima della rivoluzione, è limitato. Ma a differenza del periodo antecedente la rivoluzione, oggi tutto il personale qualificato, tipografi e ingegneri, è costituito da gente dell'isola. Il nostro amico manager è giustamente orgoglioso del fatto che lui, gli altri manager e quelli dello staff sono il risultato un sistema scolastico di cui tutti godono, senza discriminazioni, e di un sistema sanitario e alimentare che assicura alla cittadinanza dell'isola salute e comfort. "Non c'è più colonialismo. Non ci sono più prostituzione, gioco d'azzardo, esportazione delle nostre ricchezze e della nostra linfa vitale. Siamo indipendenti e, nonostante l'ostilità del mondo occidentale, stiamo lasciando il nostro segno nel mondo" dice Mario.

Ci porta quindi a fare un giro dello stabilimento. Le pareti hanno qualche poster, ma per il resto sono nude. Quadri e altre suppellettili di tipo occidentale scarseggiano a causa delle sanzioni sugli scambi commerciali. Gran parte delle macchine da scrivere sono vecchio modello. L'apparecchiatura per la composizione tipografica è superata da diversi anni, dai 10 ai 25. Ironicamente, dato l'embargo, i tecnici si scusano di questo, e fanno domande sulle nuove tecnologie. Lo staff e gli operai mostrano una stupefacente creatività e tenacia nella loro abilità di saper sfruttare in ogni loro parte e di conoscere a fondo le loro apparecchiature obsolete, mantenendole produttive per molto tempo, anche quando da altre parti sarebbero già state buttate via.

I lavoratori fanno pause regolari e ciascuno guadagna abbastanza da cavarsela ragionevolmente bene, grazie anche al basso costo della vita e agli ottimi servizi sociali. Coloro che hanno lavorato più a lungo o che ricoprono ruoli di maggior responsabilità o più tecnici, guadagnano di più, ma le promozioni sono frequenti, i corsi di formazione sono offerti a chiunque li richieda, e le linee di demarcazione della scala gerarchica sono più flessibili che in passato. Notiamo che le donne sono destinate principalmente ai ruoli di dattilografo e compositore tipografico, e di loro si dice che sono contente di fare questi lavori, ma che chiunque voglia dedicarsi a qualcosa più interessante può fare dei corsi gratuiti e ottenere una promozione quando si libera un posto di lavoro. Veniamo presentati al caporedattore, una donna - la sua è una posizione di grande responsabilità. Le chiediamo quanto guadagna rispetto a Mario, che è responsabile dell'intero stabilimento, e veniamo a sapere che il suo stipendio è un poco più alto perché fa un lavoro più specializzato. Intuendo la

Lasciatemelo dire, con il rischio di sembrare ridicolo, che il vero rivoluzionario è guidato da un forte sentimento d'amore. E' impossibile pensare ad un autentico rivoluzionario che non abbia questa qualità. Questo è forse il dramma maggiore di un leader, conciliare uno spirito passionale con una mente fredda, rende dolorose le decisioni sebbene non si muova nessun muscolo ... In queste condizioni un rivoluzionario deve avere una buona dose di umanità, una buona dose di senso di giustizia e di verità, per evitare di cadere in dogmatismi estremi, di cadere in freddi scolarismi, di isolarsi dalle masse ... Soprattutto, essere sempre capace di sentire ogni ingiustizia commessa contro chiunque e dovunque nel mondo. Questa è la più bella qualità di un rivoluzionario.  
[Che Guevara - *Uomini e socialismo a Cuba*]

nostra sorpresa, Mario aggiunge rapidamente che lui ha tuttavia il benefit della macchina aziendale. Dice che non vuole che ci facciamo un'idea sbagliata. Sono riusciti a fare miracoli nella distribuzione dei redditi, ma non è ancora tutto perfetto. Ci stanno ancora lavorando.

Mario è di colore, e lo stesso vale per la maggior parte di coloro che lavorano nella zona più rumorosa dello stabile. Accetta le nostre critiche implicite, ma ci dice che il cambiamento richiede tempo. Vediamo una stanza in cui vengono preparate le lastre tipografiche ma dobbiamo uscire immediatamente - le esalazioni sono insopportabili. Chiediamo se chi lavora in questa stanza può godere di più tempo libero o se vi è una rotazione lavorativa, ma nessuno capisce neppure la domanda. Spieghiamo che lavorare in questa stanza, o nelle zone più rumorose della stanza tipografica, è molto meno desiderabile che lavorare in settori più tranquilli e più puliti, così chiediamo se questo sia compensato da qualcosa o se questo ruolo sia condiviso con gli altri. "No" rispondono divertiti "questo sarebbe impossibile. Ma gli operai possono andare a scuola e ottenere delle promozioni".

Questa sequenza si ripete frequentemente durante la nostra visita. Senza neppure bisogno di chiedere, ci vengono continuamente descritte le tecnologie usate e le caratteristiche dei prodotti finiti. Ogni descrizione è accurata e appassionata, e ogni volta che facciamo domande, ci vengono date con entusiasmo risposte sui salari, sulle promozioni, sulla schedulazione del lavoro. Ciò nonostante, le domande sulle relazioni sociali, sui processi decisionali e sulle definizioni degli incarichi lavorativi, lasciano perplessi i nostri ospiti. Quando insistiamo, rispondono onestamente e senza irritazione, ma anche senza interesse. I nostri ospiti chiaramente trovano questa parte della discussione una perdita di tempo. Che importa stare a discutere una dimensione dell'organizzazione lavorativa che semplicemente non può essere diversa da come è?

Ci spiegano come le scuole abbiano assorbito risorse molto scarse dal punto di vista degli investimenti, e di come, nonostante ciò, l'intera nuova generazione sia ben istruita. Ora le risorse possono essere distribuite nello stesso modo per altri fini, tra cui migliorare gli impianti per eliminare le esalazioni disgustose e nocive. Non abbiamo dubbi sulla bontà delle intenzioni di Mario e sulle sue speranze. Ma sembra non capire il concetto che, fino a quando esistono quelle stanze, nessuno dovrebbe lavorare là per più tempo di chiunque altro. Non si rende conto che, anche se dei ventilatori migliorerebbero la situazione, pensare di coinvolgere il personale dell'intero impianto nei processi decisionali è un'innovazione di livello superiore. Quando insistiamo su questo punto, non è ostile a queste idee, solo dubbioso. Chiediamo quali membri della nuova generazione - i quali hanno tutti una buona educazione scolastica - accetteranno di lavorare nella stanza con le esalazioni, quando tutti cercano di evitarla, e lui ammette che dovranno esserci dei cambiamenti.

Noi chiediamo a che tipo di cambiamento allude, e lui dice che non lo sa con sicurezza, ma che già da ora, per avere un numero sufficiente di conducenti d'autobus - gli autobus puzzano e sono molto affollati - i nuovi assunti devono essere pagati con salari più alti rispetto a quelli di molti tecnici o manager. Gli chiediamo se condivide questo provvedimento, e risponde che certamente il loro lavoro è scomodo e stressante e quindi i conducenti si meritano di più. Mario non è affatto un cinico difensore delle élite privilegiate. Ma idealismo a parte, non ha alcuna nuova idea sull'organizzazione del lavoro.

Riceviamo risposte simili da tutte le persone con cui parliamo. La rivoluzione ha vinto l'imperialismo e questo dà alla gente orgoglio e senso di realizzazione. La rivoluzione ha ridotto drasticamente la povertà, il degrado, l'ignoranza, e ha innalzato di molto la qualità della vita. Ma la rivoluzione non ha ancora affrontato questioni come autogestione o solidarietà tra i lavoratori. Si tratta di un'economia coordinativa in cui vi è grande entusiasmo ed idealismo nei manager e nei tecnici. Ma ad ogni giorno che passa in cui questi leader danno nuovi ordini e accumulano nuovi vantaggi, un po' del loro idealismo scivola via. I lavoratori godono di condizioni enormemente migliorate e hanno grandi speranze per i loro figli. Ma per

ogni giorno passato ad inalare vapori, obbedire agli ordini e annoiarsi, un pò del loro ottimismo muore. Non sono pronti a gestire i posti dove loro stessi lavorano e neppure l'economia in generale, e questa situazione potrebbe diventare permanente. La democrazia, sia essa intesa come un'opportunità o come un risultato concreto, come un premio o come una pratica nei processi decisionali, è assente. Anche se la differenza tra la qualità della vita di tutti e quella di una ristretta elite in altri paesi della zona è molto più drammatica, i risultati raggiunti potrebbero rivelarsi insufficienti per la maggioranza dei cittadini se i rimanenti problemi non verranno affrontati.

*Simon Bolivar Press - la versione partecipativa*

Assumendo che non vi siano cambiamenti a livello di sviluppo economico, quali innovazioni porterebbe l'economia partecipativa alla Simon Bolivar Press?

Cosa pensi che renderà  
soddisfatte le persone, a parte  
camminare liberamente e non  
avere nessun superiore?  
[Walt Whitman]

Già da subito la risposta dovrebbe essere piuttosto ovvia. Proprio come le priorità della rivoluzione anti imperialista erano sbarazzarsi dei capitalisti, eliminare la povertà, la fame, le malattie, e la corruzione, gli obiettivi di una rivoluzione economica partecipativa saranno quelli di introdurre consigli nei luoghi di lavoro e tra i consumatori, un consumo ugualitario, sistemi di mansioni bilanciati, e autogestione collettiva.

La Simon Bolivar potrebbe cominciare con l'introdurre la rotazione lavorativa per quei compiti debilitanti e nocivi per la salute, con il ridurre le disuguaglianze di reddito e con l'incrementare la formazione lavorativa. Ma l'obiettivo della formazione non sarà più, per coloro che ne usufruiscono, un modo per fuggire dai lavori indesiderabili, lasciando che altri li facciano; dovrà invece permettere che i sistemi di mansioni risultino bilanciati riducendo al minimo la perdita in efficienza. Delle disparità temporanee potrebbero persistere a causa delle diverse capacità delle persone, ma a regime tali disparità si ridurrebbero. L'intera forza lavoro sarebbe regolarmente resa partecipe dei progetti che riguardano l'intero stabilimento, e se qualcuno avesse proposte di cambiamento in proposito, esse dovranno essere prese in considerazione prima di intraprendere il progetto. Nei consigli, inoltre, i lavoratori proporrebbero progetti e linee politiche da discutere e da votare.

Nello stesso modo, le relazioni dello stabilimento con il comitato di pianificazione dell'isola cambierebbero nel momento in cui la pianificazione dall'alto venisse messa in discussione e fossero proposte delle alternative; ma alla fine, una volta sviluppata una sufficiente competenza ed esperienza, la Simon Bolivar Press, insieme ad altri enti, intraprenderebbe la pianificazione partecipativa decentralizzata, prima come un esperimento parallelo alle procedure tradizionali, e quindi come mezzo principale per sviluppare progetti nell'isola.

L'impianto potrebbe ancora avere una stanza piena di terribili esalazioni per la preparazione delle lastre tipografiche. Ma ci sarebbero dei ventilatori a migliorare la situazione, e si lavorerebbe in questa stanza solo a brevi turni. Caricare le riviste sui camion rimarrà un lavoro massacrante. La composizione tipografica sarà ancora onerosa. Ma gli impiegati che facevano questi lavori tutto il giorno ora dedicheranno un tempo considerevolmente minore a queste mansioni, e più tempo a qualche attività creativa o ai corsi di formazione. Mario passerà più tempo non solo nella stanza della preparazione delle lastre tipografiche, ma anche alle presse tipografiche e alle banchine di carico. Continuerà a fare un po' di lavoro manageriale, benché senza autorità unilaterale. L'entusiasmo per i miglioramenti allo stabilimento, sia nella forma di modifiche ai sistemi di mansioni, sia nelle innovazioni che non richiedono grossi investimenti, o in nuove tecnologie che permettano di eliminare lavori pesanti o nocivi, continuerà ad aumentare.

Poiché lavorare alla Simon Bolivar Press è meno desiderabile della media, i suoi lavoratori lavoreranno lì 35 ore e ne faranno altre cinque in altri posti o nelle comunità in cui vivono, dedicandosi ad attività più piacevoli come fornire un aiuto in asili nidi o centri prescolastici o fare giardinaggio per la comunità. In stabilimenti tipografici più moderni i sistemi di mansioni sono più piacevoli rispetto alla media.

Quindi là i lavoratori faranno soltanto 30 ore alla settimana, e altre 10 le dedicheranno a lavori agricoli o altri lavori pesanti nelle vicinanze. I comitati di bilanciamento dei lavori dovranno fare delle calibrature iniziali, che revisioneranno poi in modo continuo, basandosi sui dati riguardo le domande di lavoro in vari posti.

Il risultato? Nella transizione dall'economia coordinativa a quella partecipativa, i redditi cresceranno in modo significativo per i due terzi della forza lavoro della Simon Bolivar Press, attualmente sottopagati. La qualità della vita lavorativa aumenterà in modo straordinario per quelli che prima facevano i lavori più umili, e in modo considerevole per gli altri. Per una relativa minoranza, la qualità della vita diminuirà da un punto di vista materiale ma non da quello psicologico. La qualità del prodotto finale migliorerà, insieme alla morale. Inoltre, i lavoratori torneranno a casa ogni giorno con più energia e maggiormente disposti a impegnarsi nella vita politica e sociale, migliorando ulteriormente le condizioni lavorative, ad esempio. La vita privata e la vita nella comunità, ne trarranno enormi benefici.

Una visita all'impianto condotta dopo pochi anni dalla trasformazione partecipativa porrebbe l'accento principalmente sulla descrizione dei rapporti sociali e dei sistemi di mansioni. Ci verranno descritti i dettagli dell'autogestione. I lavoratori ci parleranno del cambiamento del morale e della partecipazione collettiva alle innovazioni. Il prodotto finale e la tecnologia saranno descritti con lo stesso orgoglio, ma l'enfasi sarà posta sul perché essi sono stati scelti, poiché questo sarà diventato un campo specifico di tutti i lavoratori, e non più compito esclusivo di un'élite pianificatrice.

Se ora l'isola è una dimostrazione dei benefici dell'indipendenza dall'imperialismo, potrebbe diventare una prova del fatto che la liberazione dalla gerarchia tecnocratica è possibile. Organizzare consigli democratici di lavoratori, sistemi di mansioni bilanciati e pianificazione partecipativa è certamente difficile in assenza di una tecnologia avanzata, ma non impossibile. Il punto è che l'organizzazione partecipativa può funzionare a meraviglia non solo nei luoghi di lavoro che hanno accesso a metodi tecnologici avanzati, ma anche in quelle imprese dove vi sono soprattutto compiti manuali, nocivi e debilitanti, come quelli che ancora prevalgono in molti posti negli Stati Uniti e in gran parte del terzo mondo. Sicuramente, tuttavia, i coordinatori tendenzialmente opporranno resistenza a tali cambiamenti, proprio perché mettono in discussione i loro privilegi nel mondo sociale ed economico.