

## L'Arte dell'organizzazione

La migliore delle linee politiche può essere destinata all'insuccesso, se un partito non dispone di un'organizzazione capace di applicarla e di realizzarla.

L'organizzazione non è fine a se stessa. Essa deve essere lo strumento più efficace per la realizzazione della politica del Partito, per la mobilitazione delle larghe masse popolari, per il raggiungimento degli obiettivi che di volta in volta il partito si pone. L'organizzazione non può e non dev'essere dunque concepita come cosa a se stante, ma come uno strumento politico. Nulla si può realizzare, neppure la più semplice delle iniziative politiche se non per mezzo dell'organizzazione.

Impossibile perciò fare una netta distinzione tra politica e organizzazione. Non si può ad esempio ritenere che vi possa essere una situazione od una località ove politicamente si va bene, se in quella località o situazione le cose vanno male organizzativamente.

Così non può essere un buon organizzatore il semplice praticista, il tecnico, lo specialista che non si interessa di politica, e che non unisce costantemente al lavoro pratico, organizzativo, lo studio. La pratica costante giova molto, ed è vero che l'uomo pratico acquista materialmente le cognizioni di un determinato numero di soluzioni e sa trovare il rimedio a molti difetti ordinari di una organizzazione. Però se quest'uomo non sa elevarsi sino a trovare il nesso, il legame della politica con l'organizzazione, sino a comprendere quali sono le esigenze di una determinata linea politica e gli obiettivi che essa si propone, egli saprà regolarsi in condizioni uguali a quelle di cui ha già esperienza, ma non saprà regolarsi nei casi dissimili e cioè nelle infinite circostanze di situazioni e di condizioni, nelle diverse fasi di sviluppo della vita di un partito.

Concepita l'organizzazione come lo strumento della politica è evidente che non vi sono e non possono esserci criteri e metodi organizzativi fissi. Questi si modificano col modificarsi delle necessità politiche, dei compiti e degli obiettivi che di volta in volta il partito si pone. Criteri d'organizzazione senza principi dunque? No. L'organizzazione di un partito come quella di un esercito, di un'azienda industriale, o di un istituto scientifico risponde sempre a determinati principi direttivi che sono in funzione della natura, del carattere di quel partito o di quell'aggregato qualsiasi tenuto assieme ed operante per mezzo di quella data organizzazione.

Ma i principi per quanto frutto di esperienze pratiche, di lavoro e di lotte nelle condizioni le più diverse, per quanto frutto di studio e di ricerche, non possono essere, specialmente nel campo organizzativo che un orientamento, una guida, e soprattutto non devono essere considerati fissi, immutabili.

Lavorare con un piano è utile e necessario, lavorare con metodo è indispensabile, ma lavorare schematicamente è oltremodo dannoso specie sul terreno della organizzazione. Sistemi ottimi ieri, possono essere del tutto nocivi oggi. Criteri e sistemi d'organizzazione buoni per un partito possono essere nocivi se adattati ad un altro partito o per la natura e composizione sociale diversa o per i compiti diversi che questo partito si pone a differenza dell'altro o per le diverse condizioni del paese nel quale operano i due partiti in questione. Non c'è dubbio ad esempio che i criteri organizzativi del Partito bolscevico dell'Unione Sovietica, del paese del socialismo, non possono essere schematicamente trapiantati in un partito di un paese dove i rapporti di produzione siano ancora dei rapporti capitalisti. Il partito comunista in Italia è passato, nel corso dei 25 anni della sua vita, attraverso situazioni profondamente diverse. Il fatto che malgrado la feroce reazione e la spietata persecuzione esso si sia costantemente sviluppato e sia diventato uno dei più forti, se non il più forte partito italiano, lo si deve innanzi tutto alla sua giusta linea politica, all'essere rimasto costantemente fedele, nelle situazioni più difficili, alla causa dei lavoratori e del popolo italiano. Ma la sua capacità di resistenza, di ripresa e di sviluppo è dovuta anche alla forza della sua organizzazione, all'aver saputo modificare col modificare della situazione, non solo la sua linea politica, ma anche i suoi criteri di organizzazione.

Saper adattare le forme ed i criteri d'organizzazione alla situazione concreta, in modo da prestare il meno possibile il fianco al nemico, in modo da sferrargli i colpi più possenti con le minori perdite da parte nostra, questo è ciò che ha saputo fare il nostro partito.

Quante volte abbiamo mutato i nostri criteri e le nostre forme d'organizzazione? Non è qui il caso di enumerarle. Certo è che i nostri criteri, i nostri principi d'organizzazione nel 1924 non erano quelli del 1921, e quelli del 1927-1930 non erano quelli del 1924 e così via. Metodi, criteri e forme d'organizzazione del periodo della guerra partigiana non sono e non potrebbero essere quelli di oggi.

Talvolta il ritardo nel modificare metodi e criteri d'organizzazione fu duramente pagato dal partito. Le tendenze conservatrici ed i ritardi nelle innovazioni in un'organizzazione industriale si pagano con spreco di energie, di denaro, con la sconfitta nei confronti della concorrenza e con un ritardo nello sviluppo della tecnica. In un'organizzazione politica od in un esercito questi ritardi si pagano a prezzo di sofferenze e di sangue e con la perdita sia pure transitoria della influenza, il che in certe condizioni può decidere di una battaglia, del successo o dell'insuccesso di una linea politica.

la superiorità politica ed organizzativa del Partito comunista nei confronti degli altri partiti antifascisti si rivelò apertamente agli occhi di tutti, specialmente nel periodo della guerra di liberazione nazionale. Forte dell'espe-

rienza di lavoro e di lotta accumulata durante vent'anni di illegalità, il Partito comunista, più intenzionalmente e largamente di ogni altro, seppe condurre la guerra contro i tedeschi ed i fascisti col minor numero di perdite. I partiti che da vent'anni avevano rinunciato, o quasi, a qualsiasi attività in Italia, privi di una seria esperienza, di lavoro organizzativo e cospirativo, non erano in grado di fare un passo senza cadere nella rete del nemico, non erano in grado di sferrare un colpo senza offrire una larga superficie vulnerabile alla reazione nemica. Nessuno può contestare al Partito comunista italiano d'aver partecipato alla guerra di liberazione col più gran numero di combattenti, di partigiani e di gappisti, tutta l'organizzazione di partito è stata per diciotto mesi mobilitata sul piano della lotta armata.

Eppure le nostre perdite in rapporto a quelle di altri partiti sono state relativamente assai minori. Durante i diciotto mesi il centro del partito ed il Comando generale delle Brigate d'Assalto Garibaldi furono continuamente (senza interruzioni) collegati con i triumvirati insurrezionali, con i comitati federali, con i Comandi militari di regione e di zona e con i Comandi operativi delle Brigate Garibaldi e del Corpo Volontari della Libertà. Questi collegamenti erano tenuti da corrieri, da staffette, da ufficiali di collegamento, uomini e donne, giovani e anziani i quali trasportavano stampati, giornali, ordini, direttive, armi, munizioni e materiale diverso. Tonnellate e tonnellate di merce furono trasportate durante i diciotto mesi. Tutti questi collegamenti facevano capo a dei centri regionali e da questi alla direzione del Nord a Milano. E mai una sola volta i nostri centri regionali politici e militari e la nostra direzione a Milano furono colpiti in punti vitali dal nemico. Non solo, ma le nostre bande divennero ben presto brigate, si trasformarono in divisioni, raggiunsero e superarono di molto i centomila combattenti. E l'organizzazione di partito passò da cinquemila iscritti nel luglio 1943 a circa centomila al momento dell'insurrezione. Tutto questo lavoro fu possibile grazie alla dedizione, all'abnegazione, allo spirito di sacrificio di centinaia e centinaia di compagni, ma grazie anche alle esperienze, alle capacità organizzative acquisite in lunghi anni di lotta, grazie soprattutto alla giustezza della linea politica del Partito ma grazie anche alla cura di ogni dettaglio del nostro lavoro organizzativo.

Il conservatorismo è nocivo ad un'organizzazione come la ruggine in un ingranaggio. Ma non si devono neppure introdurre importanti innovazioni nell'organizzazione con facile leggerezza. L'organizzazione non è un passatempo, un divertimento consistente nel mutar di posto a delle pedine, non è un giuoco e neppure un campo sperimentale. L'organizzazione è un mezzo, uno strumento serio inteso a raggiungere uno scopo serio.

Non bisogna mai lasciarsi andare a delle improvvisazioni e prima di decidersi a delle radicali riforme nel campo dell'organizzazione non basta constatare che il vecchio criterio, il vecchio sistema non risponde più alle esigenze, ma occorre studiare ed in certo qual modo assicurarsi che il nuovo che si vuoi introdurre sia non solo un poco migliore, ma sia tanto migliore da rispondere ai risultati politici che vogliono ottenere e da compensare il danno che la spezzata tradizione necessariamente apporterà.

Quando nel 1924 noi abbandonammo il principio d'organizzazione su base territoriale per applicare quel sul a base del luogo di produzione (cellule di fabbrica), sapevamo che il danno che poteva derivare dalla rottura della tradizione, dell'abitudine dei compagni a riunirsi tutti assieme nella sezione, sarebbe stato largamente compensato dallo sviluppo del partito, dall'aumento della sua influenza e delle sue ramificazioni nelle fabbriche. Il partito di massa dei lavoratori, il partito della classe operaia, doveva trovare un sistema d'organizzazione capillare che gli permettesse di toccare, collegare, unire ed' attivizzare il numero più grande di lavoratori, che desse la possibilità all'avanguardia della classe operaia di assolvere alla sua funzione dirigente. Il sistema d'organizzazione sulla base delle cellule di fabbrica aveva già al suo attivo una grande, positiva esperienza: quella del partito bolscevico, la cui politica era stata coronata dal più grande successo storico.

Troppo facile sarebbe, quando un criterio organizzativo si dimostra insufficiente, deficiente o superato adottarne un altro qualsiasi; magari l'opposto. Vi fu ad esempio un periodo nella vita illegale del partito in cui si constatò che il massimo accentramento facilitava e rendeva assai più gravi i colpi della polizia. Il criterio d'organizzazione con funzionamento collettivo (i comitati) centralizzato (collegamento di tutte le cellule in settori e dei settori nel comitato federale) per mezzo di riunioni regolari dei diversi organismi, faceva sì che quando la polizia riusciva ad afferrare un anello della catena, per mezzo del pedinamento, della provocazione e della tortura, più d'una volta riusciva ad impossessarsi di tutta o di parte notevole della catena. Per cui ad un certo momento si ritenne necessario passare al criterio del massimo decentramento. Non più riunioni collettive, ma legame individuale, non più collegamenti di cellule in settori, ecc., ma tanti nuclei viventi nella stessa città o zona, l'uno indipendentemente dall'altro, non più comitati, ma individui responsabili.

L'applicazione di questo criterio nella sua forma più estrema, rivelò ben presto nella pratica dei difetti altrettanto gravi quanto i danni che prima ci arrecava la reazione poliziesca. Si marciava verso la polverizzazione del partito, verso la sua disintegrazione in tante piccole unità indipendenti l'una dall'altra. Dalla mancanza di unità organizzativa, dalla mancanza di vita collettiva, dalla mancanza di discussione si sarebbe potuto passo passo arrivare alla mancanza di unità di direzione, alla mancanza di vitalità politica.

L'esperienza dimostrò che la giusta soluzione del problema non stava nell'adottare semplicisticamente un criterio d'organizzazione opposto, ma piuttosto nel conciliare le esigenze di un'organizzazione unitaria centralizzata e funzionante collettivamente, con le esigenze di carattere cospirativo. Si trattava cioè di trovare un equilibrio, la giusta misura.

Oggi che il Partito comunista è diventato e sta diventando sempre più il partito nuovo, il partito del popolo italiano, il partito che organizza che accoglie non solo una ristretta avanguardia della classe operaia, ma strati sempre più larghi di lavoratori, di contadini e di intellettuali, oggi che al partito si pongono compiti nuovi, compiti di governo e di direzione di istituzioni pubbliche nelle provincie e nei comuni, il funzionamento della sezione acquista un'importanza che nel passato non aveva. Ma sarebbe un errore ritenere che la soluzione stia nell'abbandonare il sistema d'organizzazione sulla base di cellula d'officina e di strada. Intanto le stesse cellule di fabbrica e di strada sono diventate degli organismi i cui iscritti superano di molto quelli delle vecchie sezioni socialiste del 1919-1920. In secondo luogo il sistema di organizzazione per cellule non solo garantisce al partito i più larghi contatti con le masse lavoratrici, ma permette la partecipazione del numero più grande di compagni alla vita ed all'attività del partito. Quanti giovani elementi che passerebbero inosservati in una grande assemblea di sezione, si rivelano nelle cellule come elementi capaci di sviluppo e di assolvere a funzioni di direzione politica.

Tuttavia la situazione di oggi, il carattere odierno del partito, gli obiettivi che stanno davanti a noi rendono necessaria, specie nei villaggi, anche la vita di sezione. E in quei comuni ove erano sorte quattro, cinque sezioni (una per frazione) già si è sentita la necessità di raggrupparle, di ridurre il numero, di coordinare la loro attività. Perché i problemi del comune, siano essi problemi amministrativi, politici, di ricostruzione o culturali non possono essere risolti che in forma organica e tenendo conto delle esigenze di tutto il comune. Di qui la necessità per il partito di adottare criteri e forme d'organizzazione diverse e multiple.

La cura dell'uomo è l'elemento essenziale nell'arte dell'organizzazione. Un partito è fatto di uomini e bisogna prendere gli uomini come sono. Bisogna cercare bensì di migliorarli e di educarli, di dare ciò che ad essi manca, ma frattanto è necessario lavorare.

Un organizzatore politico non dev'essere solo un uomo dotato di facoltà di osservazione e di analisi, capace di scorgere, abbracciare e coordinare i dettagli, deve non solo possedere energia, dinamicità, resistenza al lavoro, ma deve possedere quella conoscenza, quella capacità di comprensione dell'elemento umano del quale è composta un'organizzazione. L'organizzatore politico deve possedere queste qualità in misura maggiore che non l'organizzatore industriale il quale esercita la sua funzione solo in parte su cose vive. L'organizzatore politico non esercita la sua volontà su delle macchine, su della materia inerte o su degli uomini che assolvono ad una funzione meramente meccanica ed in certo senso passiva ma lavora invece con degli uomini che agiscono e reagiscono in piena coscienza.

Saper scoprire le qualità che esistono in ogni individuo, saper ben utilizzare queste qualità, studiare i pregi e le insufficienze di ogni compagno, saper collocare ognuno al posto che meglio risponde alle sue attitudini, questo è uno dei compiti fondamentali dell'organizzatore.

E' un luogo comune l'affermazione che noi dobbiamo badare esclusivamente all'interesse del partito, prescindendo da quelle che possono essere le inclinazioni individuali. E' questo un criterio d'organizzazione del tutto errato che dà risultati negativi in qualsiasi campo dell'attività umana. L'uomo rende quanto più il lavoro che esso compie risponde. non solo all'obiettivo supremo per il quale esso agisce e lotta (che può essere obiettivo politico, scientifico, o di produzione) ma anche in quanto quel lavoro soddisfa le sue attitudini e la sua inclinazione ad una particolare attività'. Questo principio organizzativo. vale anche per i comunisti. Perché se è vero che i comunisti subordinano alla causa, per cui lottano ogni vanità, ogni soddisfazione, ogni ambizione personale è anche vero che i comunisti sono uomini normali come tutti gli altri uomini, molti di essi temprati dalla lotta e dal sacrificio, ma pur sempre uomini con le stesse esigenze, con gli stessi difetti e le stesse qualità degli altri uomini.

La formazione e lo sviluppo dei quadri è il compito fondamentale di un'organizzazione, l'utilizzazione di tutte le forze di cui il partito dispone, saper aumentare giorno per giorno queste forze ed il loro rendimento, riuscire ad indurre ogni compagno a migliorarsi quotidianamente e ad impegnare tutta la sua volontà tutte le sue energie fisiche ed intellettuali nell'interesse del partito, nella realizzazione della linea politica del partito: in questo consiste essenzialmente l'arte dell'organizzazione.

pietro secchia