

*ADAPT - Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro*  
*Per iscriverti al Bollettino ADAPT [clicca qui](#)*  
*Per entrare nella Scuola di ADAPT e nel progetto [Fabbrica dei talenti](#)*  
*scrivi a: [selezione@adapt.it](mailto:selezione@adapt.it)*

Bollettino ADAPT 20 maggio 2019, n. 19

***John R. Commons, Industrial Goodwill, Mcgraw-Hill Book Company, New York, 1919***

**Si festeggiano quest'anno i cent'anni dell'ILO, l'*International Labour Organization*, il cui motto, "*Labour is not a commodity*", "il lavoro non è una merce", è di assoluta attualità<sup>[1]</sup>.** Cent'anni fa veniva anche pubblicato il testo di John R. Commons, economista americano, "*Industrial Goodwill*"<sup>[2]</sup>: un'opera anch'essa estremamente attuale, per i temi toccati e per le riflessioni svolte. Un testo a cui tornare proprio per cercare di dare risposta alla domanda che sorge dopo la lettura del motto dell'ILO: se il lavoro non è una merce, allora, che cos'è? E poi: che cosa viene scambiato nel rapporto tra lavoratore e datore di lavoro? E infine: qual è il senso del lavoro all'interno della società contemporanea?

**I primi tre capitoli del testo sono dedicati alla presentazione di diversi metodi con cui guardare al lavoro, diversi punti di vista, più o meno parziali, attraverso i quali conseguentemente gestire l'organizzazione del lavoro stesso.** Ogni scelta, anche la più operativa e pragmatica, porta con sé un orizzonte culturale di riferimento, più o meno esplicito: a partire da come l'imprenditore organizza e gestisce il lavoro, è possibile intuire a quale orizzonte fa riferimento. L'autore ne presenta tre: il lavoro come merce, il lavoro come macchina, il lavoro come "benevolenza" (*goodwill*). Il lavoro quando è visto come una merce risponde esclusivamente alla logica della domanda e dell'offerta, senza ricomprendere altri criteri o dimensioni dell'agire umano. Il lavoro come macchina, invece, corrisponde all'organizzazione scientifica del lavoro promossa da Frederick Taylor, nella quale l'uomo che lavora viene ridotto a semplice ingranaggio di un sistema più grande, che aliena da lui le sue competenze e abilità, trasferite alle macchine e all'organizzazione: «*Where mechanical inventions transferred ownership of skill to the employer through ownership of the machine, scientific management transfers it through blue prints and job*

*studies made by a staff of engineers and specialists on the staff of the employer»* (Commons, 1919, p. 16). È interessante notare come l'autore non elenca queste teorie contrapponendole una all'altra, o cercando di far emergere un'evoluzione storica: egli sottolinea invece come nella concretezza dell'agire lavorativo è sempre possibile ridurre il lavoro a merce, o tentare di meccanizzarlo il più possibile, o alienarlo. Non c'è, in questo campo, una verità assoluta definitivamente conquistata, e non è abbracciando una teoria che si risolve, una volta per tutte, il problema del lavoro.

**Le teorie sopra citate non sono sbagliate, sono incomplete. Questo perché è lo stesso uomo a non poter essere ridotto a merce, o a ingranaggio:** *«Man is, after all, the most marvelous and productive of all the forces of nature. He is a mechanism of unknown possibilities. Treated as a commodity, he is finished and ready for sale. Treated as a machine, he is an operating organism to be economized»* (p. 14). Il punto è non pensare il lavoro da una sola angolazione, riducendolo ad un'unica dimensione: che sia quella della merce, o dell'organizzazione scientifica, ciò che viene perso è, in ultima analisi, l'uomo concretamente impegnato nell'esperienza del lavoro, in un preciso contesto storico e culturale: *«The problem of industrial goodwill is really the problem of finding out how far the different theories are true and necessary at a given time and place, under given circumstances and given facts, in order to guide our acts, to hunt for hidden facts, to weigh the facts when found, and to get something that will work reasonably»* (p. 63). L'esperienza del lavoro è irriducibile perché umana, e quindi ricca di possibilità e sfaccettature che chiedono di essere adeguatamente pensate: l'uomo non è mai solo un lavoratore, è anche un consumatore, è parte di una società più grande, di una cultura. Il lavoro come "benevolenza" è allora il lavoro che vede valorizzata, diremmo noi, la persona in tutte le sue dimensioni: *«The laborer is not only a productive machine, he is a customer. The employer is not only buying his time or his product, but is also selling to him a job where he can earn a living. The employer makes a certain investment on behalf of every customer and every employee. He furnishes something in exchange, and he not only wants that customer or worker to return, satisfied with his treatment, but also to spread the word and bring others. Goodwill is good reputation, and reputation is the collective opinion of those whose patronage is desired.»* (p. 18). Nello scambio che si realizza tra datore di lavoro e lavoratore, non è possibile ridurre i due poli a semplici opposti tra i quali passa, alternativamente, tempo di lavoro e retribuzione, quasi che il rapporto tra i due fosse meccanizzabile e riducibile alla relazione tra tempo e salario. La c.d. "industrial goodwill" permette all'azienda di crescere, perché si sviluppano rapporti armoniosi tra tutti i suoi elementi, dall'imprenditore stesso al più semplice operaio, e permette la crescita della collettività nella quale è inserita. Sintetizzando, l'autore non sviluppa un discorso moralistico, ma economico e politico:

potremmo quindi dire che a partire dal lavoro partecipato, libero, e con la concretezza della persona al lavoro, è possibile costruire il bene comune: «*The solidarity of capital and labor becomes the prosperity of capital, of labor, and the nation*» (p. 61)

**La “benevolenza” è allora il fragile sistema di relazioni che si costruisce al lavoro, in azienda: relazioni tra lavoratori, con i loro rappresentanti, e tra essi e il datore di lavoro, e con la società e il sistema economico e politico nel quale sono inseriti.** Fragile, perché non si basa sulla “semplice” mercificazione del lavoro, né tantomeno punta a una deterministica riduzione dell’uomo ad ingranaggio in un sistema meccanizzato: si basa invece sulla libera scelta del lavoratore di riconoscersi in ciò che fa, nella sua attività, nel contesto di relazioni che vive al lavoro; sulla libera scelta dell’imprenditore di guardare ai suoi dipendenti non come a dei sottoposti ma come a dei collaboratori, con i quali costruire assieme non solo ricchezza economica, ma un bene pubblico e sociale. In questo senso: «*It breaks down easily by deterioration, for it is built up on the most fragile of assets, the freedom of the will of patrons or workers*» (p. 26). Entrano in scena, nell’opera in commento, dimensioni dell’esperienza lavorativa oggi spesso messe in secondo piano, e che già cento anni fa erano lucidamente valorizzate dall’autore: la sicurezza e la salute dei lavoratori *in primis* «*Workers also were a part of the public, and legislation on behalf of their health while at work would not be class legislation but reasonable classification for a public purpose. A benefit to the workers became a benefit to the public*». (p. 32). E ancora una volta, ciò viene argomentato non a partire da una posizione moralistica, ma avendo in mente un lavoro dove ciò che viene scambiato non è solo il salario, proprio perché una persona, per lavorare e vivere bene, non ha bisogno solamente di ricchezze economiche: è invece tutelando e promovendo la persona in tutte le sue dimensioni, in particolare attraverso la diffusione di pratiche che ne garantiscano la salute e sicurezza, che è possibile favorire la crescita dell’impresa.

**Ma come “governare” questo sistema di relazioni? Chi ha il potere? L’imprenditore o i lavoratori? L’autore invita a superare la logica manichea che vede inevitabilmente contrapposti gli interessi del capitale, da una parte, e quelli dei lavoratori, dall’altra.** La “benevolenza” è allora partecipazione dei lavoratori, attraverso le loro associazione di rappresentanza, al governo e alla regolazione del lavoro stesso: contro ogni ideologia disfattista e inevitabilmente conflittuale, l’autore immagina una vera e propria “democrazia industriale”, nella quale il dialogo tra imprenditori e lavoratori è in grado di costruire sistemi di tutela e, soprattutto, promozione del lavoro. È la stessa democrazia a fondarsi su questa fragilità, la fragilità di un

dialogo e di un sguardo sempre a rischio, sempre minacciato da tentativi riduzionistici per i quali il lavoro “non è nient’altro che” lotta di classe, o scambio tra tempo e salario. Il lavoro, secondo l’autore, non è mai “nient’altro che”, è sempre un riconoscere l’imperfezione del nostro mondo e dei nostri rapporti, e non rassegnarsi a ciò ma lavorare per costruire assieme un’esperienza nella quale il lavoro è tutelato, promosso, pensato come una delle dimensioni fondamentali nelle quali si realizza la persona.

**Da dove partire, quindi? Promuovere riforme a livello statale, oppure intervenire a livello locale? E poi: chi è il primo attore di questo cambiamento, della costruzione di questo fragile sistema di relazioni? Secondo l’autore, il luogo dal quale è necessario “partire” è quello nel quale, concretamente e quotidianamente, ci sono uomini al lavoro:**

*«But, in all this cycle of shop, district, nation, and back to district and shop, it is the shop, after all, that constitutes the real unit of organization. It may be effaced for a time; the local or district union may dominate; control may be centralized at a distance, but it is in the shop that employer and employee meet every day. It is there that trouble begins and there that the real business of collective action goes on. The national organization is the agent of the shop organizations.»* (p. 114). La prima organizzazione, la prima rappresentanza nasce dall’esperienza quotidiana del luogo di lavoro, nella quale è possibile vedere in azione tutte le dimensioni sopra richiamate: le diverse modalità di organizzare l’attività lavorativa, i rischi e le opportunità per i lavoratori, la loro capacità di partecipare alla vita dell’impresa, il riconoscere il senso del loro agire.

**Non basta, però, questo “ritorno” alla prassi concreta del lavoro quotidiano.** La fragilità della “benevolenza” è la fragilità, sì, delle persone, ma che può essere rafforzata investendo sulla loro formazione: già cent’anni fa, l’autore sosteneva che investire nel capitale umano significa investire sullo sviluppo economico e sociale: *«Somebody must pay for the conservation of the nation’s human resources. If left to demand and supply, the most valuable resources are not conserved. For labor is both the source of demand for products and the source of supply of the same products. A nation of sick, ignorant, or rebellious workers produces enough products to keep them sick, ignorant, and unpatriotic. Demand-and-supply goes in a circle when the thing demanded is the supply of health, intelligence and the qualities of citizenship»* (p. 129). Nonostante i toni a tratti paternalistici, il messaggio dell’autore è chiaro: se non si investe – anche a livello pubblico – sull’educazione dei giovani e sulla formazione dei lavoratori, gli effetti non riguarderanno, semplicemente, la sfera sociale, ma anche quella economica, fino a generare conseguenze

negative per il lavoro stesso: minor produttività, sviluppo, crescita, proprio perché educazione e formazione sono elementi fondamentali per garantire il fragile equilibrio dell'“*industrial goodwill*”. Ma di quale educazione, e di quale formazione, stiamo parlando? La domanda non è retorica: un simile ragionamento richiede un'attenta analisi non solo degli obiettivi, ma anche dei metodi e delle logiche scelte per raggiungerli. La scuola, allora, non può ridursi ad “avviamento professionale”, quasi che fosse una mera appendice dell'industria. D'altro canto, non può neanche pensarsi isolata e senza alcun tipo di contatto con il mondo produttivo. L'autore immagina un sistema educativo, pubblico, che prosegue poi “naturalmente” in un sistema di formazione, diremmo noi, “*work-based*”: è significativo che alla radice di questo unico percorso si trova l'idea di un continuo rapporto e collaborazione tra il mondo dell'istruzione e quello del lavoro: «*Neither employer, laborer, nor educator will dominate. The educator will come out from his exclusion and will become industrial without being commercialized, for he will bring to industry the science of psychology. Business will become educational without being academic, for it will have its daily problems of education which cannot wait for a remote future. And labor will become more generally interested in the work, in addition to the compensation*» (p. 142). L'equilibrio della “benevolenza industriale” si regge su un sistema di relazioni anch'esso altrettanto fragile, o comunque mai garantito una volta per tutte. L'autore crede fermamente nella capacità costruttiva e produttiva del dialogo tra le parti, sia nell'ambito delle relazioni industriali, nelle quali la capacità di confronto diventa un vero e proprio fattore di competitività, sia per quanto riguarda la stessa società, dove diventa un pilastro della vita democratica.

**Questo metodo, il metodo dell'“*industrial goodwill*”, non è un insieme di regole astratte e definite a priori: cambia, così cambiano il lavoro e la società. A proposito del primo, l'autore analizza la natura del lavoro industriale, reso possibile dalla rivoluzione industriale e spesso criticato in quanto alienante e disumano.** Anche in questo caso, la sua posizione è di grande valorizzazione del presente: «*In the olden time the apprentice learned a trade by imitating the journeyman. When once learned the trade was fixed and irrevocable. But modern industry is revolutionary. It breaks up the trades just because it is based on underlying principles of chemistry, physics, psychology, which have thousands of different ways of working out in practice. The routine worker who only can imitate is left behind. The one who can contrive new ways of doing things that will work gets ahead*» (p. 154-155). Il lavoratore non può limitarsi ad “imparare un mestiere”, così come la formazione non è più solo “avviamento professionale”. La complessità del sapere che costituisce la base e il nucleo dell'agire lavorativo nella fabbrica novecentesca libera la creatività umana, la “personalità” del lavoratore, il suo apporto individuale al lavoro collettivo, e da qui si ritorna al fondamentale ruolo giocato da educazione e formazione sopra richiamato. La

“benevolenza industriale” nasce proprio qui: quando tutti i lavoratori vedono valorizzata la loro “personalità” e, prima individualmente, poi collettivamente, si impegnano nella realizzazione e nel mantenimento del sottile gioco di equilibri che rende possibile il guardarsi l’un l’altro, e il guardare il lavoro, non come merce o come macchina, ma come azione umana dotata di senso.

**Anche le difficoltà, come le crisi economiche o sociali, e la disoccupazione, possono essere affrontate in modo più efficace grazie alla diffusione della “benevolenza industriale”:** *«The problems of depression, of unemployment, of wages, hours of labor, conditions of work, efficiency, competition, are problems of adjustment and accommodation which must be met every day. It is not a “program” or a “platform” or a schedule of “inalienable rights” that bridges over the periods of hardship and depression, but it is the spirit of true democracy, which investigates, takes into account all of the facts, gives due weight to each, and works out, not an ideal, but a reasonable solution day by day.»* (p. 185).

**In conclusione, è ora possibile riconoscere l’estrema attualità di questo testo, nonostante il secolo passato dalla sua pubblicazione. Attualità garantita sia dalle domande che si pone, ma soprattutto dalle risposte che fornisce.** Davanti alle sfide poste dal lavoro, in ogni epoca e luogo, è possibile rispondere solo adottando strategie comuni, democratiche e collaborative, capaci di valorizzare il concreto apporto dato dalla persona al lavoro. È quindi necessario valorizzare il sistema di relazioni industriali, ma anche allargare questa capacità di dialogo allo spazio pubblico, riconoscendo nel lavoro un bene comune da tutelare: non tanto e non solo per motivazioni economiche, quanto piuttosto perché il lavoro è ciò in cui si sostanzia una dimensione fondamentale dell’agire umano, un agire plurale e collaborativo. Promuovere il lavoro vuole dire promuovere la persona che lavora: solo così, non riducendo questo rapporto ad uno scambio tra tempo e salario, è possibile contribuire ad edificare una società democratica e produttiva, capace di sviluppo e di crescita, economica, sociale, umana: *«We can free ourselves entirely from the idea that economic forces, that supply and demand alone, are to determine the destiny of this nation or any other nation. That destiny will be determined by the spiritual forces, the forces of solidarity, the forces of cooperation, the forces of partnership on the one hand and struggle on the other»* (p. 197)

**Matteo Colombo**

Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro

Università degli Studi di Bergamo

 @colombo\_mat

[1] A riprova di quest'attualità, ADAPT ha scelto come titolo per il suo prossimo convegno internazionale, previsto per il 28-30 novembre 2019, proprio il "motto" dell'ILO: ["Il lavoro non è una merce". Oggi. Il valore del lavoro e le sue regole tra tradizione e innovazione"](#).

[2] *"Industrial Goodwill"* può essere tradotto con "avviamento industriale". Per meglio esprimere il senso con cui l'autore lo utilizza, è più appropriato tradurlo con "benevolenza industriale", intesa, in chiave lavoristica, come la centralità del fattore umano nella costruzione del valore intangibile di una impresa.