

Edoardo Della Torre

IMPRESE MODERNE
E NUOVI SISTEMI DI LAVORO

Edoardo Della Torre, *Imprese moderne e nuovi sistemi di lavoro*
Copyright© 2017 Edizioni del Faro
Gruppo Editoriale Tangram Srl
Via Verdi, 9 /A – 38122 Trento
www.edizionidelfaro.it – info@edizionidelfaro.it

Prima edizione: luglio 2017 – *Printed in EU*

ISBN 978-88-6537-576-1

Il volume è stato pubblicato con contributo dell'Università degli Studi di Bergamo, Dipartimento di Scienze aziendali, economiche e metodi quantitativi

SOMMARIO

INTRODUZIONE	9
1. NUOVI MODELLI PRODUTTIVI E “HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM”	25
1.1. “Lean production” e nuovi modelli produttivi in Europa e Stati Uniti	25
1.2. Il coinvolgimento dei lavoratori come strumento di competitività	35
1.3. Le nuove pratiche di lavoro: un universo dai contorni variabili	43
1.3.1. L’evoluzione della terminologia impiegata	46
1.4. Verso una definizione di “High Performance Work System”	51
2. GLI EFFETTI DELL’ADOZIONE DI PRATICHE “HIGH-PERFORMANCE” PER IL BENESSERE DELLE IMPRESE E DEI LAVORATORI	55
2.1. Le condizioni necessarie per il “successo” delle HPWP	56
2.1.1. La tesi della coerenza interna	66
2.1.2. La tesi della complementarità	68
2.1.3. La tesi della coerenza esterna	71
2.1.4. Le “capabilities” manageriali	75
2.1.5. La qualità dell’informazione	76
2.2. Le incerte conseguenze per il benessere dei lavoratori	77
2.2.1. Tesi dell’intensificazione vs. tesi dell’“empowerment”	80
<i>Soddisfazione, sicurezza e stress da lavoro</i>	85
<i>Controllo e discrezione</i>	90
<i>Il caso dei gruppi di lavoro</i>	92
2.2.2. Gli effetti sulle retribuzioni	95
2.2.3. Gli effetti sui lavoratori non standard	99
2.3. Riflessioni conclusive	102

3. LA DIFFUSIONE DELLE “HPWP”: QUALCHE EVIDENZA IN PROSPETTIVA COMPARATA	105
3.1. Le evidenze di carattere comparativo	106
3.2. Il campione e la metodologia di rilevazione	113
3.3. Le tendenze emerse nell’adozione di HPWP	117
3.4. Qualche confronto con le evidenze esistenti	124
3.5. HPWP, sicurezza dei lavoratori e logiche di innovazione organizzativa	128
3.6. Le modalità di introduzione delle pratiche	132
3.7. Conclusioni	133
4. I FATTORI CHE DETERMINANO L’ADOZIONE DI HPWP	137
4.1. Gli ostacoli alla modernizzazione: alcune ipotesi	138
4.1.1. I costi di transizione non pecuniari	143
4.1.2. L’innovazione tecnologica come fattore trainante le HPWS	145
4.1.3. Il mercato di riferimento, le strategie competitive e i rap- porti con le altre imprese	149
4.1.4. Il dilemma tra flessibilità interna e flessibilità esterna	151
4.1.5. Il ruolo dei rappresentanti sindacali	153
4.2. Il campione	158
4.3. Misurazione	159
4.3.1. La variabile dipendente	159
4.3.2. Le variabili indipendenti	162
4.3.3. Variabili di controllo	165
4.4. Risultati	166
4.4.1. Imprese tradizionali e imprese innovative	166
4.4.2. Le caratteristiche distintive delle imprese innovative	168
4.5. Discussione e conclusioni	174
5. OSSERVAZIONI CONCLUSIVE	183
5.1. I principali risultati emersi	183
5.2. Qualche considerazione sugli attori	191
5.2.1. Le imprese e le organizzazioni sindacali	192
5.2.2. L’attore pubblico	196
5.3. Note per il proseguimento della ricerca	200
BIBLIOGRAFIA	205

INTRODUZIONE

1.

Dalla metà degli anni Ottanta il tema delle trasformazioni del lavoro ha suscitato un rinnovato interesse da parte di diversi studiosi. Nella letteratura internazionale molta attenzione è stata rivolta alle cosiddette *High Performance Work Practices* (HPWP), ossia alle nuove pratiche di lavoro associate all'emergere delle nuove strategie produttive e organizzative in seguito al supposto declino del paradigma taylor-fordista. Come vedremo meglio più avanti, si tratta di un insieme (non ancora ben definito) di pratiche che, nell'intento di ottenere un aumento del grado di *commitment* dei lavoratori verso l'organizzazione, si discostano in modo più o meno netto dal vecchio paradigma lungo le tre dimensioni principali della gestione delle relazioni di lavoro all'interno dell'impresa, ossia le modalità con cui il lavoro è organizzato, coordinato e gestito. Tali pratiche sono normalmente considerate come una delle componenti principali della cosiddetta *high road* alla competitività delle imprese, e si pongono in contrapposizione rispetto alle pratiche che caratterizzano le strategie *low*, centrate quasi esclusivamente sul contenimento dei costi attraverso (tra l'altro) l'impiego numericamente flessibile della forza lavoro.

Molta attenzione è stata dedicata anche ai cambiamenti nelle modalità di regolazione dei rapporti di lavoro; nelle economie europee avanzate la contrattazione collettiva, affermata come il metodo di regolazione più efficiente durante il periodo fordista, è ora soggetta a diverse sfide derivanti dal mutare delle caratteristiche del contesto socioeconomico in cui le imprese e le organizzazioni sindacali si trovano a operare. Come nota Regini (2002), semplificando molto il dibattito la lettera-

tura è concorde nel sostenere che oggi il metodo della contrattazione collettiva non ha più il peso dominante che ha avuto nei decenni passati, mentre si trovano posizioni più eterogenee riguardo alle direzioni dei cambiamenti. Da un lato, infatti, c'è chi sostiene che a partire dagli anni Ottanta si sia manifestata una tendenza generalizzata da parte delle imprese a spingere verso un ritorno al metodo della gestione unilaterale che aveva dominato nel periodo pre-fordista, dall'altro c'è chi ritiene che per le imprese post-fordiste sia ora cruciale ottenere la cooperazione attiva dei propri lavoratori e che non sia più sufficiente affidarsi al raggiungimento di un compromesso tra interessi che rimangono distinti e opposti, come avviene con il metodo della contrattazione collettiva.

Nel primo caso, la direzione del cambiamento è dunque quella di un ritorno all'azione unilaterale guidata dal management, nel secondo la partecipazione dei lavoratori è accompagnata, nei luoghi di lavoro dove la presenza del sindacato è forte e ben radicata, da metodi partecipativi che assumono la forma di consultazioni, comitati paritetici, o anche di codeterminazione legalmente definita (come è avvenuto, per esempio, in Germania). A livello macro, i sistemi giuridici e le politiche pubbliche rappresentano nel primo caso uno strumento per accompagnare o contrastare (a seconda del colore del governo in carica) le tendenze a un ritorno del metodo di azione unilaterale, nel secondo la partnership sociale diventa una modalità di *policy-making* nella quale le parti sociali sono costantemente coinvolte sotto la direzione più o meno nascosta dell'attore pubblico, senza però raggiungere veri e propri accordi o patti sociali.

Ciò che ci interessa di questa rappresentazione schematica dei due approcci è che in entrambi i casi la direzione del cambiamento è la fuoriuscita dal campo dell'azione negoziale: verso l'azione unilaterale in un caso e verso l'azione cooperativa nell'altro. Criticando queste letture, Regini (2002) sostiene invece che le direzioni del cambiamento si mantengono all'interno dell'area della negoziazione. Secondo l'autore il metodo della contrattazione collettiva avrebbe tuttavia perso parte della sua efficacia a vantaggio principalmente della negoziazione individuale

o per piccoli gruppi (e solo in parte dei patti sociali tripartiti), configurando così un processo di tendenziale de-collettivizzazione della contrattazione generato in larga parte dalla crescente presenza di una quota di lavoratori con un elevato potere di mercato (che sono quindi portati a defezionare dall'azione collettiva), più che dalle spinte manageriali verso il ritorno all'azione unilaterale.

Più in generale, dunque, l'interesse è stato quindi molto attento ai cambiamenti nella regolazione del lavoro registrati a livello aziendale, e in particolare alla persistenza dei sistemi di relazioni industriali di tipo tradizionale (largamente basati su relazioni tra attori collettivi) e, parallelamente, alla diffusione delle strategie di *Human Resource Management* (HRM) che si basano invece sull'individualizzazione del rapporto tra datore e lavoratore. Secondo Godard e Delaney (2000), l'approccio delle HPWP sta proprio a metà strada tra questi due estremi e la caratteristica che distingue maggiormente i sostenitori delle HPWP da quelli dell'HRM è proprio il loro atteggiamento *pro-union* anziché *anti-union*. Sulla stessa linea, altri autori hanno definito come "il nuovo realismo" la compresenza di HRM e di sistemi tradizionali di relazioni industriali nell'impresa (Guest e Conway 1999).

Secondo la teoria dominante, le nuove pratiche di lavoro mirano a raggiungere o mantenere elevati livelli competitivi attraverso l'aumento del grado di *commitment* dei lavoratori verso l'impresa e, se ben attuate, possono portare a un aumento del grado di benessere sia per i lavoratori (principalmente in termini economici e motivazionali) sia per l'impresa (in termini di performance economica, di produttività del lavoro e di qualità dei prodotti).

Tuttavia, una parte di letteratura mette in guardia dal considerare l'adozione delle HPWP da parte delle imprese come una sorta di panacea valida per tutti mali: se in genere i vantaggi per le imprese non vengono infatti messi in discussione, molto più incerto è l'esito per quanto riguarda il benessere dei lavoratori. Come vedremo meglio nel secondo capitolo, infatti, dal punto di vista degli effetti che le nuove pratiche hanno sui lavoratori è nota la contrapposizione tra i sostenitori dell'*empower-*

ment thesis, che vedono l'impiego delle HPWP come un'opportunità per i lavoratori per aumentare il proprio "potere" nell'organizzazione e per crescere professionalmente, e i sostenitori dell'*intensification thesis*, che considerano le nuove pratiche quasi esclusivamente come un espediente impiegato dalle imprese per aumentare lo sforzo richiesto ai lavoratori¹.

2.

A partire dalla seconda metà degli anni novanta, all'interesse degli studiosi si è poi accompagnata un'attenzione crescente da parte di diverse organizzazioni sopranazionali che, seguendo l'approccio più diffuso, considerano le nuove pratiche di lavoro quali potenziali fonti di vantaggio competitivo per le imprese e di benessere per i lavoratori². La stessa Commissione Europea, dalla diffusione del *Green Paper – Partnership for a new organization work* (EC 1997) in poi, ha intrapreso diverse iniziative finalizzate alla sensibilizzazione delle imprese e dei governi nazionali alle nuove pratiche di lavoro³.

L'auspicabilità di un intervento dell'attore pubblico nella promozione della diffusione delle HPWP meriterebbe una discussione a parte. Ma in ogni caso ancora non è chiaro quale sia l'effettiva influenza delle istituzioni internazionali. Secondo Sisson (1999) gli effetti, almeno nel breve periodo, sono stati pressoché nulli; i paesi che hanno introdotto specifiche misure di *policy* a sostegno dell'adozione di HPWP lo hanno fatto completando percorsi precedenti e indipendenti dalle iniziative della

¹ Per una rassegna di questo dibattito cfr. Ramsay *et al* (2000) e Geary (2003). Meritano qui una citazione anche certi contributi teorici che non riprenderò nella discussione che segue e che mettono in luce, per esempio, i rischi per i lavoratori coinvolti di essere trasformati in individui "drogati di lavoro" (Dore 2005), o che interpretano l'introduzione dei gruppi di lavoro come la creazione, in nome del coinvolgimento dei dipendenti e della loro responsabilizzazione, di ambienti di lavoro superficiali, in cui è presente il potere ma non l'autorità, e in cui i lavoratori credono (o fingono) di collaborare mentre (più o meno) inconsciamente continuano a competere gli uni contro gli altri (Sennet 1998).

² Cfr. tra gli altri OECD (1999) e ILO (2002).

³ Vedi per esempio EC (1998) e EIRO (1999).

Commissione Europea⁴. In effetti, analizzando i due casi spesso citati in letteratura come programmi di *policy* per eccellenza, ossa il *Finnish Workplace Development Programme* e il *New Work Organization in Ireland Programme*⁵, si nota che entrambi sono stati adottati prima della diffusione del libro verde.

Esistono però sempre più evidenze a sostegno dell'utilità di programmi nazionali volti non solo a favorire il cambiamento nei singoli luoghi di lavoro, ma anche a incoraggiare la diffusione di conoscenza e consapevolezza riguardo alle potenzialità legate alle HPWP (Totterdill 2002). Si tratta, tipicamente, di programmi che prevedono una stretta cooperazione tra i *policy maker* pubblici e le parti sociali sia nella fase di formulazione, sia nella fase di attuazione.

Effettuando un'esaustiva rassegna dei programmi nazionali adottati dai paesi UE a sostegno della diffusione delle nuove pratiche di lavoro e del loro impatto sulle singole economie nazionali⁶, Brodner e Latniak (2002) giungono alla formulazione di quattro considerazioni generali:

- 1) esiste un grosso divario tra i paesi del nord Europa e quelli del Sud, con i paesi del mediterraneo (eccetto il Portogallo) che non hanno adottato alcun programma in questa direzione⁷; in Finlandia sono presenti addirittura tre programmi complementari (in Svezia e Germania due);
- 2) se si comparano le risorse investite con le dimensioni delle economie nazionali, i paesi nordici, e in particolare ancora la Finlandia e la Svezia, sono quelli che hanno investito maggiormente;
- 3) negli ultimi anni, proprio quando le evidenze empiriche relative a una superiorità in termini di performance economica delle HPWP

⁴ Cfr. anche Brodner e Latniak (2002).

⁵ Per il caso finlandese vedi Alasoini (2002), per quello irlandese vedi Savage (1999). Per una trattazione più critica del caso finlandese, in particolare riguardo all'impatto che ha effettivamente avuto sull'organizzazione del lavoro e sull'innalzamento della qualità della vita lavorativa, cfr. Payne (2004).

⁶ Per gli Stati Uniti, vedi per esempio l'analisi di Vidal (2004) del *Wisconsin Regional Training Partnership Program*.

⁷ Su questo punto vedi anche Iaonnou (2003).

- si sono irrobustite, sembra di assistere a un declino o comunque a una diminuzione dei programmi di sviluppo e implementazione;
- 4) i programmi sono generalmente inseriti nei sistemi di relazioni industriali esistenti, anche se in alcuni casi (per esempio, in Portogallo e in Irlanda, e in misura minore in UK) tali programmi hanno modificato in qualche modo la qualità delle relazioni industriali.

Al di là di queste osservazioni generali, in realtà è difficile comprendere quanto le HPWP siano realmente diffuse nei diversi paesi e quale sia il contributo fornito dai programmi nazionali di sostegno alla loro adozione. I pochi dati disponibili mostrano evidenze spesso non confrontabili e/o in contraddizione tra loro. A un livello molto generale, si può sostenere che la diffusione delle HPWP tra e nei diversi paesi è stata parziale e variabile nel corso del tempo. Solo le statistiche relative ai paesi nordici concordano nel sostenere che la diffusione delle HPWP è consistente e in costante crescita.

A questo riguardo, è assai probabile che il contesto istituzionale nel quale operano le imprese abbia qualche effetto rilevante nel determinare le strategie imprenditoriali e che alcuni paesi più di altri godano di quel “vantaggio comparato istituzionale” teorizzato da Hall e Soskice (2001). Butler *et al* (2004), per esempio, osservano che l’importanza del contesto istituzionale di riferimento nel determinare l’adozione e il successo nell’implementazione delle nuove pratiche è spesso trascurato dalla letteratura.

Secondo gli autori, le economie liberali di mercato sarebbero svantaggiate in tal senso, dal momento che in quei contesti il sistema di relazioni industriali è tradizionalmente assente o molto debole, mentre la presenza di relazioni industriali strutturate e “positive” è considerata come una componente essenziale di un sistema di lavoro a elevata performance. D’altro lato, riguardo alle economie coordinate di mercato (e penso qui specialmente ai paesi dell’Europa meridionale), un’interessante *survey* della Commissione Europea⁸ giunge alla conclusione che le rigidità dei

⁸ Per una breve descrizione di tale studio vedi il paragrafo 3.1.

sistemi legislativi e della contrattazione collettiva sono considerati dagli imprenditori tra i principali ostacoli al cambiamento organizzativo (EC 2002).

In definitiva, mentre le imprese dei paesi nordici opererebbero in contesti che favoriscono l'adozione di HPWP, nel resto d'Europa e negli Stati Uniti tale contesto di supporto sarebbe pressoché assente. In particolare, nelle economie di tipo più liberale (Stati Uniti e Regno Unito) la diffusione HPWP, dopo un periodo iniziale in cui sembrava dominare i processi di trasformazione del lavoro, appare ora molto più circoscritta e contenuta. All'opposto, nei paesi dell'Europa meridionale, che rientrano nella categoria delle economie coordinate di mercato, solo negli ultimi anni si inizierebbe a rilevare una presenza consistente e significativa di innovazione organizzativa. Sembrerebbe dunque appropriata la distinzione, proposta sempre da Hall e Soskice, tra "innovazione radicale", tipica delle economie liberali, e "innovazione incrementale", che caratterizzerebbe invece le economie coordinate, quale strumento utile per analizzare e interpretare le differenze esistenti nei comportamenti delle imprese di diversi paesi.

3.

Naturalmente le ragioni alla base delle differenze che si riscontrano nella diffusione delle HPWP tra i diversi paesi sono una questione molto complessa e quanto si è qui riportato ne è una visione molto semplificata.

Ma non è tuttavia a questo livello generale del problema che abbiamo deciso di soffermare l'attenzione. Restringendo il campo di osservazione a una dimensione locale, lo studio che presentiamo costituisce al contrario un approfondimento dei comportamenti delle imprese in un contesto circoscritto, a partire dai risultati di una indagine empirica originale su di un campione di aziende lombarde.

L'obiettivo di questo lavoro vuole essere quello di contribuire al dibattito sulle ragioni che spiegano le diversità di atteggiamento che esistono tra le imprese all'interno di uno stesso contesto istituzionale. Come

vedremo nel secondo capitolo, la letteratura empirica suggerisce una relazione positiva tra l'adozione delle HPWP e la performance dell'impresa sul mercato. Ma come mai allora alcune imprese hanno deciso di innovare la propria organizzazione del lavoro, mentre altre mantengono assetti di tipo tradizionale?

Il punto di osservazione del fenomeno è dunque quello delle imprese, anche se, come avremo modo di mostrare più avanti, siamo ben consapevoli che le questioni più controverse (e delicate) sul tema riguardano gli effetti che le nuove pratiche hanno per il benessere dei lavoratori.

La tesi che si vuole sostenere in questo lavoro è che, lungi dal poter essere considerato un nuovo paradigma applicabile sempre e in ogni caso (come certa letteratura manageriale sembra sottintendere), quello delle HPWP è un fenomeno che, perlomeno in Italia, rimane circoscritto ad alcune specifiche realtà produttive di cui occorrerà indagare le caratteristiche. A parità di contesto istituzionale, la scelta di un'impresa di ricorrere o non ricorrere alle nuove pratiche di lavoro sarà influenzata almeno in parte dalle proprie caratteristiche strutturali e di mercato, nonché più in generale dalle proprie strategie produttive. Se assumiamo che l'organizzazione del lavoro abbia un ruolo strategico quale strumento di competitività delle imprese, e se la nostra tesi troverà conforto nell'analisi empirica, i risultati raggiunti potranno anche fornire spunti per la definizione delle strategie di ciascuno degli attori in gioco: in primo luogo le imprese, ma anche le organizzazioni sindacali e l'attore pubblico.

Il panorama della letteratura italiana è assolutamente carente di studi che affrontano il tema delle HPWP in modo sistematico, e la confusione che in generale si registra attorno al fenomeno è elevata (sia in termini concettuali, sia riguardo agli effetti che le nuove pratiche hanno sugli attori coinvolti nella loro adozione). Una precisa definizione del campo d'indagine e un esame sistematico degli studi che analizzano gli effetti delle HPWP per il benessere delle imprese e dei lavoratori sono quindi due passi preliminari imprescindibili dal punto di vista metodologico. Il primo capitolo è dunque dedicato all'inquadramento teorico e concettuale del campo d'indagine.

Negli ultimi due decenni del secolo scorso, di fronte a un contesto competitivo largamente mutato, le imprese occidentali hanno mostrato un'estrema varietà di risposte strategiche. Per un certo periodo, il cosiddetto "modello giapponese" è emerso come garanzia di una maggiore capacità di successo rispetto ai modelli che fino agli anni Settanta avevano dominato in Europa e negli Stati Uniti. Ma l'applicazione dei principi della produzione snella alle imprese occidentali non è stata uniforme e in certi casi le strategie di riaggiustamento delle imprese non si sono discostate più di tanto dal vecchio paradigma taylor-fordista⁹. Seppur esista una parte di letteratura che teorizza una tendenza universale al declino del vecchio modello¹⁰, la gran parte degli studiosi vedono i processi di rinnovamento e modernizzazione delle imprese come un fenomeno circoscritto, la cui portata non è in grado di dimostrare l'incompatibilità del vecchio paradigma con il mutato contesto competitivo.

Quale che sia l'entità e la diffusione dei cambiamenti che si registrano nell'intero sistema industriale, è tuttavia indubbio che le strategie imprenditoriali impostate sulle HPWP mostrano alcune differenze fondamentali rispetto ai tradizionali modelli organizzativi di tipo taylor-fordista. Tali differenze sono sintetizzabili (o, forse meglio, semplificabili) nel netto scostamento da una concezione dei lavoratori come mero fattore di produzione verso una valorizzazione del contributo che essi possono offrire con le proprie conoscenze, competenze ed esperienze. Da questo punto di vista, l'aumento del grado di *commitment* dei lavoratori verso l'organizzazione è considerato come l'elemento in più in grado di offrire alle imprese un vantaggio competitivo sul mercato.

Parlare di HPWP senza chiarire puntualmente a quali e quante nuove pratiche ci si stia riferendo rischia però di ottenere il solo risultato di creare intorno al tema ancora più confusione di quanta già se ne registri. Non esiste infatti in letteratura una definizione universalmente condivisa

⁹ Per una trattazione delle principali "traiettorie post-fordiste" delle imprese occidentali, cfr. Regini (2000).

¹⁰ Cfr. Belanger *et al* (2002).

di quali pratiche rientrino sotto il cappello delle HPWP. Ciascun autore impiega una definizione simile a quelle già esistenti, ma sufficientemente diversa da non permettere una piena comparabilità dei risultati raggiunti. Prima di passare alla rassegna della letteratura empirica esistente, dunque, sarà effettuata un'analisi dell'evoluzione della terminologia impiegata in letteratura e saranno messi in luce alcuni ostacoli metodologici che si incontrano nell'affrontare il tema delle HPWP. Senza avere alcuna pretesa di dire la parola definitiva, si cercherà poi di fornire una definizione di *High Performance Work System* che possa valere sia come riferimento per questo studio, sia come sistematizzazione di quelli già esistenti e dunque come strumento utile per chi in futuro vorrà occuparsi di questo fenomeno.

Nel secondo capitolo è presentata una rassegna delle evidenze empiriche che animano il dibattito attuale sulle HPWP.

Uno degli aspetti principali che caratterizzano questo filone di studi è senz'altro l'approccio prevalentemente di stampo economico, manageriale o organizzativo, mentre c'è – specialmente in Italia – una sorta di disattenzione da parte dei sociologi del lavoro e degli studiosi di relazioni industriali, i quali per lo più si limitano ad affrontare il tema a livello teorico¹¹, come tipologia “alta” di flessibilità impiegata dalle imprese, in contrapposizione a strategie “basse”, basate principalmente sul contenimento dei costi¹². Il tema delle HPWP difficilmente è indagato come oggetto di analisi in sé e altrettanto raramente sono cercati riscontri empirici. Molto limitati o circoscritti, per esempio, sono i dati o le ricerche recenti sulle imprese o sui lavoratori coperti dalla contrattazione sull'organizzazione del lavoro (EIRO 2004), se si eccettuano le pur rilevanti ricerche di Leoni e Pini a Bergamo e a Reggio Emilia.

Più in generale, gli studi sugli effetti che le nuove pratiche hanno sulla performance dell'impresa, da un lato, e per il benessere dei lavoratori, dall'altro, rappresentano i due punti di osservazione del fenomeno più frequenti in letteratura. Riguardo agli effetti sulla performance delle im-

¹¹ Vedi Accornero (1997, 2005).

¹² Cfr. per tutti Regini (2000) e Reyneri (2002).

prese, il dibattito internazionale è assai ricco di evidenze e le conclusioni cui si giunge mostrano una sempre maggiore convergenza nel rilevare l'esistenza di una relazione positiva tra l'adozione di HPWP e risultati economici e produttivi dell'impresa (McDuffie 1995, Ichnioski *et al.* 1997, Appelbaum *et al.* 2000, Cristini *et al.* 2003, Antonioli e Pini 2004).

Più aperto è invece il dibattito su quali siano le condizioni in grado di garantire tali migliori risultati. In tal senso, si possono individuare almeno tre diverse posizioni presenti in letteratura: i) la tesi della coerenza interna (che sostiene la necessità dell'adozione di pratiche di organizzazione delle attività operative e di coordinamento del lavoro che siano intense e coerenti internamente); ii) la tesi della complementarità (che sostiene la necessità dell'adozione di sistemi integrati, ossia di una funzionalità reciproca di pratiche di organizzazione e coordinamento delle attività e di pratiche di gestione del personale in senso stretto); iii) e infine la tesi della coerenza esterna (che sostiene la necessità di una connessione tra le HPWP e altri fattori più generali, come per esempio le strategie di mercato o le caratteristiche del contesto istituzionale delle relazioni di lavoro).

Riguardo agli effetti sul benessere di lavoratori, secondo la visione più ottimistica, che accomuna i principali sostenitori delle HPWP, l'adozione delle nuove pratiche di lavoro innalzerebbe il grado di *commitment* dei lavoratori attraverso l'aumento del loro grado di soddisfazione non solo economica, ma anche psicologica e motivazionale. Tuttavia l'esito positivo delle HPWP sul benessere dei lavoratori non è affatto scontato e i dati a disposizione sono scarsi e limitati. Accanto alla visione più ottimistica, si può comunque individuare una serie di studi che associano l'impiego delle HPWP al rischio di un'intensificazione degli sforzi richiesti ai lavoratori, all'aumento dei livelli di stress e alla mancata spartizione dei maggiori guadagni con i lavoratori da parte del management. Anche di questi aspetti si dà conto nella parte finale del secondo capitolo.

Con il terzo capitolo si entra nella parte empirica e più originale del lavoro. Esso si basa sull'analisi delle strategie organizzative di un campione longitudinale di imprese lombarde tra il 1996 e il 2005.

I risultati ci permettono di osservare alcune interessanti evidenze riguardo alla diffusione delle HPWP, alle possibili relazioni tra sicurezza di mantenimento del proprio posto di lavoro da parte dei lavoratori e logiche imprenditoriali di innovazione organizzativa, e alle condizioni facilitanti il ricorso alle nuove pratiche.

Riguardo alla diffusione delle HPWP, come già si è detto, il problema principale che si incontra nell'analizzare le tendenze nelle imprese dei diversi paesi è la scarsità dei dati disponibili. Nel caso italiano, che qui più ci interessa, non esistono statistiche ufficiali che rilevano il fenomeno. Gli studi che affrontano questo tema lo fanno con tecniche qualitative (attraverso studi di caso, vedi per esempio IPL 2003), oppure basandosi sui dati resi disponibili delle associazioni imprenditoriali (Leoni *et al.* 2004, Cristini *et al.* 2003,) e dai centri di ricerca sindacali (Antonioli e Pini 2004, Pini 2005a), e solo raramente sono di livello nazionale (Bordogna e Pedersini 2001). I pochi dati quantitativi disponibili, inoltre, quasi mai sono rappresentativi dell'intera economia italiana e in definitiva, come conseguenza di tutti questi fattori, le informazioni sull'adozione delle HPWP da parte delle imprese italiane sono assolutamente limitate.

Come vedremo, nelle imprese del nostro campione si riscontra un sensibile aumento del ricorso alle HPWP negli ultimi dieci anni. I nostri dati ci permettono inoltre di entrare nel merito della relazione tra sicurezza dell'impiego per i lavoratori e strategie innovative delle direzioni.

L'associazione positiva tra ricorso a HPWP e garanzia per i lavoratori di mantenere il proprio posto di lavoro è uno dei punti più dibattuti in letteratura. A livello teorico, la sicurezza del posto rappresenta per i lavoratori un incentivo non economico fondamentale per permettere all'impresa di ottenere lo "sforzo discrezionale" dei lavoratori richiesto dalle nuove prassi (Appelbaum *et al.* 2000). Alcune evidenze, tuttavia, hanno mostrato che l'impiego di HPWP è associato a una maggiore probabilità che l'impresa ricorra a riduzioni del personale negli anni immediatamente seguenti (Osterman 2000). Come vedremo, anche i nostri risultati mostrano che in molte imprese l'adozione di HPWP ha coinciso

con interventi volti al ridimensionamento aziendale. Nel nostro come negli altri studi, però, non è dato chiarire se si tratti di interventi prodotti in risposta a uno stato di crisi economica aziendale, nel qual caso i rischi di un'intensificazione degli sforzi richiesti ai lavoratori e di fallimento negli esiti delle pratiche sarebbero molto elevati (Appelbaum e Batt 1994), o se il ridimensionamento occupazionale sia imputabile al cambiamento delle strategie di mercato dell'azienda e dunque a una fase sperimentale nell'impiego delle nuove pratiche. Altri studi hanno mostrato inoltre che proprio la mancanza di sicurezza anche solo per una parte dei lavoratori coinvolti è in grado di far fallire l'intero processo di modernizzazione organizzativa attuato dalle imprese (Batt 2004).

Ritornando ai risultati dell'indagine, si è detto che essi mostrano un sensibile aumento del ricorso alle HPWP negli ultimi dieci anni. Ma ciò non costituisce che una prima osservazione. Molto più importante è comprendere la qualità delle tendenze in atto.

Come è emerso anche da un noto studio della Fondazione Europea (EF 1997) l'adozione delle HPWP può essere piuttosto consistente in termini di numero di imprese che vi fanno ricorso, ma in genere lo è molto meno in termini di intensità del loro impiego (Geary 2003). I luoghi di lavoro classificabili come *sistemi* di lavoro innovativi *tout court* rimangono infatti una porzione assolutamente minoritaria dell'universo indagato, e le pratiche comunemente considerate più innovative (decentramento decisionale e gruppi di lavoro autonomi e semi-autonomi, come vedremo) sono adottate in misura sensibilmente inferiore rispetto a quelle che hanno un impatto minore sulle relazioni di lavoro.

Quali sono dunque le imprese che innovano maggiormente nell'organizzazione del lavoro? È possibile identificare i fattori che è più probabile ostacolino i processi di modernizzazione organizzativa delle imprese? Il quarto capitolo cerca di rispondere a tali interrogativi attraverso l'analisi discriminante delle caratteristiche distintive delle imprese maggiormente innovative.

In letteratura, l'esistenza di ostacoli ai processi di innovazione nell'organizzazione del lavoro è infatti la motivazione più diffusa cui ricorrono

i sostenitori delle HPWP per spiegare i comportamenti delle imprese che non innovano i propri sistemi di lavoro (Godard e Delaney 2000). Tuttavia, se si escludono gli studi che attribuiscono la maggiore o minore diffusione delle HPWP alle differenze che dipendono dalle diversità dei contesti istituzionali in cui le imprese operano, e che quindi non spiegano le differenze riscontrabili tra le imprese di uno stesso paese, è difficile trovare ricerche che analizzino empiricamente le ragioni per cui le nuove pratiche di lavoro sono introdotte in alcune imprese e non in altre. La grande maggior parte dei contributi esistenti proviene dalla letteratura nordamericana. In base alla nostra rassegna, non risultano studi di origine italiana dedicati all'approfondimento del fenomeno delle HPWP da questo punto di vista. Approfondire questo punto è però importante non solo per una più completa comprensione del fenomeno in sé, ma per poter anche individuare qualche spiegazione circa le tendenze che si registrano nell'utilizzo delle nuove pratiche di lavoro.

In base agli studi esistenti, sono i “costi di transizione non pecuniari” verso le nuove pratiche (Ichniowski *et al.* 1997), ossia le difficoltà che si registrano nel superare la “cultura organizzativa” preesistente, a essere considerati tra i maggiori ostacoli al cambiamento. Viceversa, un contesto organizzativo caratterizzato da elevati investimenti in innovazione tecnologica (Appelbaum *et al.* 2000, Hempell e Zwick 2005)¹³ e l'operare su mercati internazionali e molto concorrenziali (Osterman 1994, OECD 1999) sono spesso considerati come fattori che spingono le imprese a innovare la propria organizzazione.

Almeno altri due fattori possono però essere presi in considerazione per spiegare le diversità di comportamento delle imprese verso le HPWP. Il primo è rappresentato dal ricorso dell'impresa all'impiego di lavoratori con forme contrattuali non-standard. Secondo la nota formulazione di Atkinson (1984), la presenza di lavoratori non-standard, ma

¹³ Come vedremo più avanti, però, l'impatto delle innovazioni tecnologiche sul lavoro dipende in realtà da un'ampia varietà di fattori tra cui, per esempio, le ragioni della loro introduzione, la filosofia del *management* e il processo di implementazione (Liker *et al.* 1999)

che ricoprano ruoli “periferici” nell’organizzazione, non dovrebbe compromettere l’impiego di forme di flessibilità funzionale per le posizioni più strategiche dell’impresa, ossia per i cosiddetti lavoratori “core”. Tuttavia, ci si può aspettare che se la quota di lavoratori periferici è molto elevata, il ricorso alle HPWP non sarà molto consistente. Inoltre, altri studi hanno evidenziato che ai lavoratori core si possono applicare sia forme di flessibilità interna, sia forme di flessibilità esterna (Ackroyd e Procter 1998), facendo quindi supporre che non esista una relazione necessaria e univoca tra l’adozione di HPWP e l’impiego di forme contrattuali non-standard.

Il secondo fattore da considerare per comprendere la variabilità dei comportamenti delle imprese verso le HPWP è l’atteggiamento al riguardo dei rappresentanti dei lavoratori. Come abbiamo visto sopra, a livello teorico la presenza di un clima collaborativo e di pratiche cooperative all’interno dell’impresa è spesso indicato dai sostenitori delle HPWP come un elemento fondamentale per garantire il buon esito delle nuove pratiche (Appelbaum *et al.* 2000). La partecipazione del sindacato nei processi di innovazione organizzativa è vista come benefica sia per l’impresa, che si protegge così da eventuali dissensi tra i lavoratori, sia per i lavoratori, per i quali la partecipazione sindacale è garanzia di tutela dei propri interessi. Dal punto vista dei rappresentanti sindacali, però, l’adozione di HPWP può comportare dei rischi: e non solo, come ci si potrebbe immaginare, quello di “sostituzione” o “svuotamento” del proprio ruolo come conseguenza di un coinvolgimento diretto dei lavoratori, ma anche, nei casi in cui viceversa il sindacato partecipi alle innovazioni e mantenga pressoché inalterata la propria presenza nel luogo di lavoro, quello di essere coinvolto in una cooperazione troppo stretta con il management, tale da ridurre l’efficacia e modificare la natura stessa dell’azione sindacale. È forse questa la critica maggiore che gli studiosi di relazioni industriali di stampo più tradizionale muovono a quello che Godard e Delaney (2000) hanno definito il “nuovo paradigma delle HPWP”. Per interessanti osservazioni in proposito, rimandiamo al nostro approfondimento.

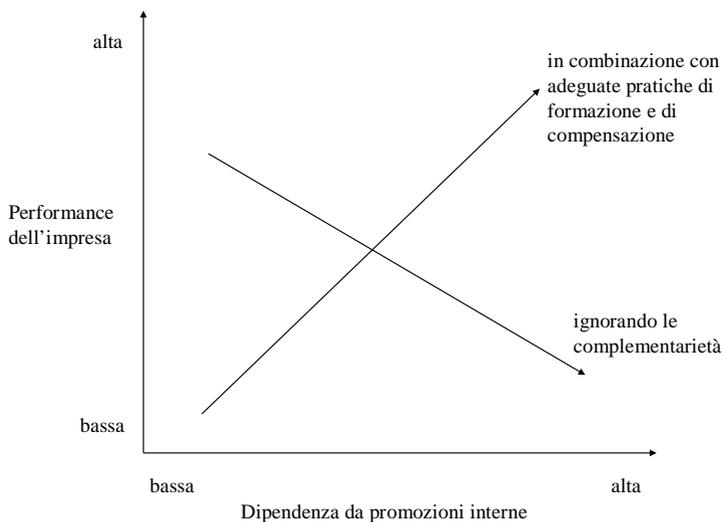
Tavola 2.1 – Quadro sinottico delle evidenze esistenti riguardo alla relazione tra adozione di HPWP e risultati raggiunti dall'impresa.

Studio	Campione	Metodologia di rilevazione	Pratiche considerate	Indicatori della performance	Risultati principali
Brown, Reich, Stern (1992)	3 imprese manifatturiere e 2 dei servizi – US	Studi di caso qualitativi	Sicurezza del posto di lavoro, coinvolgimento dei lavoratori, formazione	Dati di bilancio	Gli effetti sono più forti quando le tre pratiche sono introdotte simultaneamente – La mancanza di una indebolisce le altre
McDuffie (1995)	62 stabilimenti automobilistici distribuiti in US, Europa, Giappone e Australia (anni 1989-1990)	Questionario scritto (costruito sulla base di visite agli stabilimenti) indirizzato ai direttori di stabilimento	Indice del sistema di lavoro → Lavoro in gruppo, gruppi di <i>problem solving</i> , suggerimenti promossi dai lavoratori e implementati, rotazione su più mansioni, decentramento decisionale per questioni legate alla qualità Indice del sistema di HR → selezioni e assunzioni, retribuzione variabile, differenze di status, formazione per neo assunti e non	Produttività del lavoro = ore di lavoro necessarie per veicolo. Qualità = percentuale di veicoli difettosi	Effetti positivi sulla produttività e sulla qualità quando le pratiche sono introdotte a livello sistemico e non singolarmente, e quando sono integrate con una logica organizzativa di produzione flessibile

Studio	Campione	Metodologia di rilevazione	Pratiche considerate	Indicatori della performance	Risultati principali
Banker, Field, Schroeder e Sinha (1996)	1 impresa manifatturiera americana del settore elettromeccanico. Osservata per 21 mesi (1992-1993)	Studio di caso quali-quantitativo	Gruppi di lavoro con poca autonomia di <i>decision-making</i> e con partecipazione obbligatoria prevista dal management – Il gruppo è composto da lavoratori della stessa linea di produzione – Terreno di <i>problem solving</i> ampio	Qualità = percentuale di prodotti difettati Produttività = unità prodotte /tempo	Miglioramento della qualità dei prodotti e della produttività del lavoro
Ich-nitowski, Shaw, Prensushi (1997)	45 linee di produzione dell'acciaio possedute da 21 società americane	Interviste sul campo	Incentivi salariali, ricerca e selezione del personale, team work, sicurezza dell'impiego, rotazione su più mansioni, formazione off the job, comunicazione	Produttività = tonnellate mensili prodotte Qualità = percentuale di tonnellate sul totale che soddisfano gli standard qualitativi del settore	Aumentano produttività e qualità dell'output – Gruppi o cluster di pratiche complementari hanno forti effetti, cambiamenti di singole pratiche hanno effetti ridotti
European Foundation (1997)	4.731 luoghi di lavoro in 10 paesi europei	Questionario postale ai manager e ai responsabili di unità locale	Consultazione individuale “ <i>face-to-face</i> ”, consultazione individuale “ <i>arm's length</i> ”, consultazione di gruppo con gruppi temporanei, consultazione di gruppo con gruppi permanenti, delega individuale e delega di gruppo.	Risposte qualitative su performance economica (riduzione dei costi e tempi di produzione, miglioramento nella qualità dei servizi o prodotti, aumento dei volumi di output), costi indiretti del lavoro (diminuzione malattie e assenteismo), e variazioni dell'occupazione	La performance d'impresa cresce al crescere del numero di pratiche adottate, soprattutto riguardo alla produttività – Anche qualità, riduzione dei costi, e tempi di produzione hanno relazione positiva ma più debole riguardo alla complementarietà delle pratiche

come quello promesso dall’HPP, ma si possono raggiungere ragionevoli livelli di consenso e sufficienti livelli di performance.

Figura 2.4 – Combinazione “deadly” e connessione “powerful”



Fonte: Becker *et al* (1997), p. 4.

2.1.3. La tesi della coerenza esterna

Secondo la teoria della coerenza esterna, per essere efficaci gli HPWS devono essere configurati in modo strettamente connesso ad alcuni elementi esterni a essi che ne condizionano il funzionamento. In questo senso, si possono identificare tre variabili principali che caratterizzano il contesto in cui le nuove pratiche sono introdotte: il modello produttivo adottato dall’impresa e le particolarità del mercato nel quale opera, le particolarità organizzative specifiche dell’impresa, e il contesto istituzionale di riferimento (soprattutto riguardo alle relazioni di lavoro).

Analizzando dapprima il rapporto con il modello produttivo impiegato nell’impresa, il concetto di “logica organizzativa” assume un’importanza notevole (McDuffie 1995). I nuovi modelli produttivi, infatti,

Tabella 3.4 – Incidenza delle principali forme di partecipazione diretta per settore – Valori percentuali

	Consult. individ. "faccia a faccia"	Consult. individ. e "a distanza"	Consult. di gruppi temp.	Consult. e di gruppi perm.	Delega indivi.	Delega a gruppi
manifatturiero	31	40	34	29	47	29
costruzioni	19	27	20	15	45	28
commercio	44	42	30	35	56	39
servizi privati	39	40	31	31	57	31
servizi pubblici	37	33	36	36	63	35
media	35	38	32	31	54	33

Fonte: EPOC (1997), p. 61

Le circa 800 imprese europee indagate, che occupano più di 50 addetti e operano in tutti i principali settori dell'economia, sono classificate distinguendo tra "non-users", "transition users" e "system users"⁴⁵. Tra i non users rientrano le imprese che non sono a conoscenza delle HPWP, quelle che ne sono a conoscenza ma le "rifiutano" e quelle che hanno in programma di introdurle in futuro.

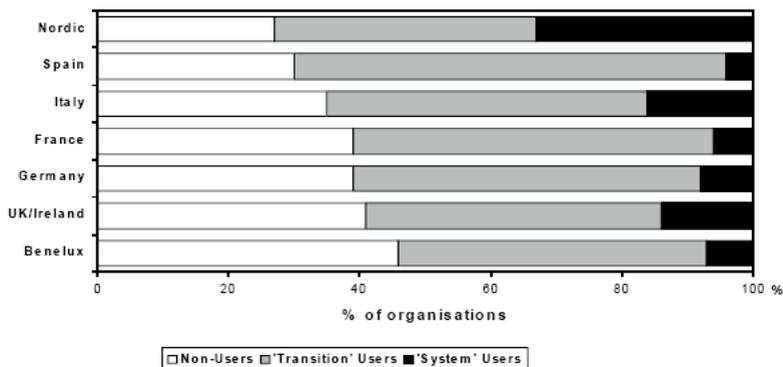
La categoria dei *transition users* comprende le imprese che non intendono adottare le nuove pratiche a livello sistemico, quelle che hanno provato a farlo ma hanno fallito e quelle che stanno per diventare un HPWS ma non lo sono ancora (per esempio le imprese che adottano un approccio *step by step*). Infine, i *system users* sono rappresentati dalle imprese che hanno implementato un "sistema" di nuove pratiche, sia che esse abbiano incontrato difficoltà nel percorso (che hanno causato ritardi o hanno reso necessari alcuni aggiustamenti al piano originario), sia che non abbiano incontrato alcuna difficoltà.

Seguendo questa classificazione, l'Italia si posiziona al secondo posto quanto a percentuale di organizzazioni definibili come *system users*,

⁴⁵ Le pratiche osservate sono buona parte di quelle riportate nella *Tavola 1.6*.

dietro solo ai paesi nordici e davanti al Regno Unito, mentre la Spagna registra la maggior porzione di *transition users* e si colloca al secondo posto come somma di *transition* e *system users*, davanti all'Italia e dietro ai paesi nordici (Figura 3.1).

Figura 3.1 – Nuove forme di organizzazione del lavoro in Europa: diffusione per paese



Fonte: EC (2002), p. 24

Al contrario della grande maggior parte dei paesi europei, gli Stati Uniti dispongono di una notevole quantità di fonti statistiche che rilevano la diffusione delle nuove forme di organizzazione del lavoro. È questa la principale ragione che spiega perché la maggior parte degli studi disponibili in letteratura sono riferiti al contesto americano, mentre si fa molta più fatica a trovare evidenze riguardanti i paesi europei (con l'eccezione del Regno Unito e dei paesi nordici).

Uno dei pochi, forse l'unico, studio che confronta le caratteristiche dell'adozione delle nuove pratiche in US e in Europa risale alla fine degli anni novanta (OECD 1999). Basandosi su dati dell'*American Society for Training and Development*, lo studio dell'Oecd compara la diffusione di alcune HPWP in Europa, Stati Uniti, Canada e Giappone (la Tabella 3.5 riporta i dati relativi all'Europa e agli Stati Uniti).

Tabella 3.5 – Luoghi di lavoro che impiegano alcune pratiche di lavoro selezionate – Valori percentuali – 1998

	Stati Uniti		Europa	
	100-999	1000 +	100-999	1000 +
<i>Almeno qualche lavoratore coinvolto nelle pratiche</i>				
Rotazione o formazione trasversale	85	89	95	97
Gruppi di lavoro autonomi	43	56	67	72
<i>Task force</i> , gruppi di <i>problem solving</i> , circoli di qualità	88	92	95	100
Coinvolg. dei lavoratori e del management nelle decisioni di business	72	76	81	66
Total Quality Management	69	74	76	83
<i>Almeno il 50% della forza lavoro coinvolta nelle pratiche</i>				
Rotazione o formazione trasversale	20	18	38	17
Gruppi di lavoro autonomi	11	4	33	14
<i>Task force</i> , gruppi di <i>problem solving</i> , circoli di qualità	16	20	29	10
Coinvolg. dei lavoratori e del management nelle decisioni di business	20	17	33	7
Total Quality Management	27	31	38	31
N	149	133	21	22

Fonte: adattato da OECD (1999), p. 187

Con qualche sorpresa, l'adozione delle nuove pratiche risulta mediamente più intensa in Europa rispetto a quanto avviene negli Stati Uniti. Sia nelle imprese che occupano tra 100 e 999 addetti, sia in quelle più grandi, la percentuale di imprese europee che impiega le pratiche analizzate è superiore alla percentuale di imprese americane, con l'eccezione del coinvolgimento dei lavoratori e del management nelle decisioni di business nelle imprese che occupano 1.000 o più addetti. Se si guarda la percentuale di lavoratori coinvolti nelle nuove pratiche adottate, si nota però che tra le imprese più grandi, quelle americane registrano intensità maggiori rispetto a quelle europee per quattro pratiche su cinque (solo

l'esistenza di *mutual gains* tra imprese e lavoratori nel caso si ricorra alle HPWP. Tuttavia, dalla nostra rassegna della letteratura emerge che, mentre gli effetti positivi sulla performance delle imprese sono convincenti, gli esiti che le nuove pratiche hanno sul benessere dei lavoratori sono caratterizzati un elevato grado di incertezza. Sotto l'aspetto retributivo, per esempio, è stato mostrato che gli effetti positivi sui salari dei lavoratori, se esistono, sono di entità molto modesta, e in ogni caso non è possibile dedurre il nesso di causalità tra le due variabili (Handel e Levine 2004).

Troppo spesso le nuove pratiche di lavoro sono indicate con un certo grado di superficialità come una sorta di panacea per i problemi di competitività dei sistemi economico-produttivi. Benché anche chi scrive sia convinto che le nuove pratiche possano realmente portare a un aumento anche del grado di soddisfazione dei lavoratori, le evidenze empiriche disponibili suggeriscono di essere molto prudenti nel presentare come certa tale relazione. Per questo, accanto alla promozione di studi che dimostrano l'utilità per le imprese di ricorrere a tali pratiche, e prima della formulazione delle (pur utili e necessarie) indicazioni di *policy* per gli Stati nazionali, una maggiore attenzione andrebbe dedicata alla comprensione dei risvolti che la "modernizzazione del lavoro" ha sui vari aspetti della vita (lavorativa e non) degli individui.

Ciò detto, altre osservazioni che possono interessare l'intervento dell'attore pubblico a livello nazionale e sopranazionale possono essere tratte dai risultati di questo studio. Si tratta di osservazioni particolarmente importanti per l'esperienza italiana e dirette a far sì che eventuali interventi pubblici, finora del tutto assenti, possano raggiungere l'obiettivo di una reale modernizzazione dei sistemi di lavoro.

In primo luogo, come emerge anche dallo studio della Commissione Europea (2002), le tendenze e l'impiego attuale delle nuove pratiche mostrano un forte aumento del loro utilizzo negli ultimi dieci anni; la maggior parte delle imprese osservate (53%) adotta oggi tre (o più) delle sei pratiche rilevate. Tuttavia, l'analisi ha anche mostrato che i luoghi di lavoro definibili come sistemi innovativi *tout court* sono una porzione assolutamente minoritaria dell'universo indagato (pari all'8% del cam-

pione complessivo); ciò suggerisce la presenza di un consistente gruppo di imprese che si trova in una sorta di “fase di transizione” verso l’impiego delle nuove pratiche.

A fronte di tale situazione, eventuali politiche pubbliche volte alla promozione delle HPWP dovrebbero essere definite avendo in mente due *target* ben distinti di destinatari. Da un lato, infatti, occorrerebbe un’operazione di sensibilizzazione e di trasmissione di conoscenza rivolta a quelle imprese che ancora non sono entrate in contatto con le nuove pratiche (verificando prioritariamente che il loro mancato utilizzo non sia l’esito di una già avvenuta valutazione interna). Dall’altro lato, poi, sarebbero utili anche interventi volti a favorire il completamento della fase di transizione in cui si trovano molte imprese, rendendole consapevoli dell’importanza di un approccio “sistemico” al cambiamento organizzativo. Come abbiamo già detto, infatti, è stato ampiamente dimostrato che i benefici che derivano dall’impiego di HPWP aumentano all’aumentare del numero e dell’intensità delle pratiche adottate (McDuffie 1995, Ichniowski *et al.* 1997).

Una seconda osservazione nasce dai risultati emersi dall’analisi delle caratteristiche distintive delle imprese più innovative. Forzando un po’ la rappresentatività del campione osservato, questo studio ha messo in luce che l’industria manifatturiera italiana possiede notevoli potenzialità innovative, magari difficili da scovare e bisognose di stimoli esterni, ma sicuramente non legate a uno specifico settore o a una determinata classe dimensionale⁸⁸. Questi risultati implicano che gli eventuali interventi pubblici di sostegno alla diffusione di HPWP non dovrebbero essere mirati a sostenere un particolare settore o una specifica classe dimensionale del nostro sistema industriale ma, all’opposto, l’intervento andrebbe calibrato in modo da riuscire a sollecitare iniziative innovative in tutte le realtà industriali italiane.

⁸⁸ Naturalmente con ciò non si vuole sostenere che non esistano settori o, al loro interno, tipologie di produzione più facilmente associabili all’impiego di sistemi moderni di organizzazione del lavoro.

Infine, tanto l'analisi delle modalità di introduzione delle pratiche quanto l'analisi delle caratteristiche distintive delle imprese innovative hanno mostrato una sorta di "ritardo" del sistema di relazioni industriali italiano nell'affrontare il tema dell'innovazione organizzativa. La partecipazione del sindacato ai processi di modernizzazione del lavoro è apparsa quantomeno ambivalente, così come incerta la propensione delle aziende a tenerne conto. Questo punto è già stato trattato nel paragrafo precedente. Qui basta osservare che, anche in ragione delle più volte ricordate incertezze che circondano gli esiti delle nuove pratiche sui lavoratori, una reale cooperazione a livello nazionale tra il mondo dell'impresa e quello del lavoro dovrebbe essere al centro di nuove politiche volte alla promozione di una "moderna organizzazione del lavoro".

In questo senso, il già ricordato appello di un gruppo di studiosi (del mondo accademico e non) per il varo di un vero e proprio «*Patto sulla riorganizzazione nei luoghi di lavoro*», può rappresentare un punto di partenza importante per aprire un confronto sul tema. Secondo i promotori, questo "nuovo patto sociale" dovrebbe tracciare «le linee del cambiamento e del rinnovamento dei luoghi di lavoro e delle pratiche di gestione delle risorse umane in sintonia con i principi dell'organizzazione che apprende (*learning organization*) e dell'impresa "internamente" flessibile. I contenuti del "Patto" non debbono individuare una precisa configurazione dei luoghi di lavoro [...] quanto un insieme di requisiti minimi – un protocollo organizzativo – che i luoghi di lavoro debbono soddisfare» (p. 5). In altre parole, a livello nazionale dovrebbe configurarsi una "cornice" di regole e indicazioni entro le quali, a livello decentrato, gli attori negoziano gli elementi del cambiamento organizzativo da implementare in base alle caratteristiche specifiche dell'impresa. Il ruolo che il Governo potrebbe assumere in questo processo riguarda non solo l'offerta dei servizi di ricerca, istruzione superiore e formazione volta alle nuove forme "sostenibili" di organizzazione, ma potrebbe anche riguardare iniziative volte a «[...] condizionare l'ammissione delle imprese ai fondi per lo sviluppo e a quelli per la formazione dei lavoratori [...] alla riorganizzazione dei luoghi di lavoro in linea con le indicazioni sopra richiamate» (p. 5).

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. (2006), *Per un nuovo patto sociale sulla produttività e la crescita*, settembre.
- Accornero A (1997), *Era il secolo del lavoro*, Bologna, il Mulino.
- Accornero A (2005), *Flessibilità. La ricetta: uno scambio tra qualità e partecipazione*, www.rassegna.it.
- Ackroyd S.e Procter S (1998), "British Manufacturing Organization and Industrial Relations: Same Attributes of the New Flexible Firm", in *British Journal of Industrial Relations*, vol. 36 (2), pp. 163-183.
- Adams C. P (2002), *Selection of High Performance Work Systems in US Manufacturing*, Federal Trade Commission, 29 march.
- Addison J.T., Stanley Siebert W., Wagner J., Wei X (2000), "Worker Participation and Firm Performance: Evidence from Germany and Britain", in *British Journal of Industrial Relation*, Blackwell, 38:1, pp. 7-48.
- Alasoini T (2002), "Learning Organizations, Learning Society Promotion of Workplace Innovation on the Finnish Public Policy Agenda", Conference on Social and Human Capital in the Knowledge Society: Policy Implications, Brussels, October 28-29.
- Antonioni D., Pini P (2004), "Dinamiche innovative e performance d'impresa: analisi cluster per un sistema industriale locale", in *Istituzioni e sviluppo economico*, 2 (1), pp. 65-104.
- Aoki M (1990), "Toward an Economic Model of the Japanese Firm", in *Journal of Economic Literature*, vol. 28 (1), pp. 1-27.
- Appelbaum E (2002), "The Impact of New Forms of Work Organization on Workers", in Murray G. *et al* (2002).

- Appelbaum E., Batt R (1994), *The New American Workplace*, New York, Cornell University Press.
- Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg A. L. (2002), *Manufacturing Advantage. Why High Performance Work Systems Pay Off*, New York, Cornell University Press.
- Assolombarda (1996), *Osservatorio sul lavoro nell'industria milanese*, Centro Studi Assolombarda.
- Atkinson J (1984), "Manpower Strategies for Flexible Organizations", *Personnel Management*, 16, pp. 28-31.
- Baglioni G (1997), "La partecipazione dei lavoratori alle decisioni dell'impresa", in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 74 (2), pp. 223-241.
- Baglioni G (2005a), "Una proposta per la presenza del lavoro negli organi societari", in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, n. 107 (3), pp. 483-494.
- Baglioni G (2005b), "Possibilità e limite delle relazioni industriali come fattore di innovazione", in *Quaderni di rassegna sindacale. Lavori*, 2, pp. 123-132.
- Banker R.D., Field J.M., Schroeder R.G., Sinha K. K (1996), "Impact of Work Teams on Manufacturing Performance: A Longitudinal Field Study", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n. 4, pp. 867-890.
- Batt R (2004), "Who Benefits from Teams? Comparing Workers, Supervisors and Managers", in *Industrial Relations*, vol. 43 (1), pp. 183-212.
- Bauer T.K., Bender S (2001), *Flexible Work Systems and the Structure of Wages: Evidence From Matched Employer-Employee Data*, Centre for Economic Policy Research, London, Discussion Paper No. 2980.
- Becker B., Huselid M.A., Pickus P.S., Spratt M. F (1997), "HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations", *Human Resource Management Journal*, vol. 31 (1).
- Bélanger J., Giles A. e Murray G (2002), "Towards a New Production Model: Potentialities, Tensions and Contradictions", in Murray G. *et al.*, *cit.*
- Bélanger P.R., Lapointe P.A., Lévesque B (2002), "Workplace Innovations and the Role of Institutions" in Murray G. *et al.*, *cit.*

- Pini (a cura di, 2005c), *Innovazione, relazioni industriali e risultati d'impresa*, Milano, Franco Angeli.
- Piore M.J. e Sabel C. F (1984), *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperities*, Basic Books, New York.
- Powell W.e DiMaggio P (1983), "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality", in *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160.
- Powell W., DiMaggio P (a cura di, 1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago: University of Chicago Press [trad. it (2000), "Il neoistuzionalismo nell'analisi organizzativa", Torino, Edizioni di Comunità].
- Preuss G. A (2003), "High Performance Work System and Organizational Outcome: The Mediating Role of Information Quality", in *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 56 (4), pp. 590-605.
- Quaderni di Rassegna Sindacale. Lavori* (2005), "Relazioni industriali e innovazioni d'impresa", 2, pp. 20-267.
- Ramsay H. Scholarios D. Harley B (2000), "Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box", in *British Journal of Industrial Relations*, Blackwell, 38:4, December, pp. 501-531.
- Regalia I (1998), "Immagini della partecipazione diretta dei dipendenti tra razionalità processuale e nuove esigenze di regolazione. Note a margine di una ricerca sulle posizioni delle parti sociali in Europa", in Ambrosini M (a cura di), *La partecipazione dei lavoratori nell'impresa: realizzazioni e prospettive*, Sociologia del lavoro n. 68, Milano, Franco Angeli.
- Regalia I (2000), "Riflettendo ancora sulla partecipazione diretta", in *L'impresa al plurale. Quaderni della partecipazione*, n. 6, pp. 15-29.
- Regalia I (2001), "Dealing with New Form of Employment and Work", paper per il programma di ricerca *Local Level Concertation*, WP/01/13/EN.
- Regalia I (a cura di, 2006), *Regulating New Forms of Employment. Local Experiments and social innovations in Europe*, Dublin, Routhledge Research.

- Regini M (2000), *Modelli di capitalismo*, Bari, Laterza.
- Regini M. Sabel C (1989), *Strategie di riaggiustamento industriale*, Bologna, il Mulino.
- Reyneri E (2002), *Sociologia del mercato del lavoro*, Bologna, il Mulino.
- Robinson A.M. e Wilson N (2006), "Employee Financial Participation and Productivity: An Empirical Reappraisal", in *British Journal of Industrial Relations*, Blackwell, 44:1, March, pp. 31-50.
- Savage P (1999), "The New Work Organisation In Ireland Programme: Partnership Development At Enterprise Level", ESF Workshop – Work Organisation, Brussels, December.
- Simons R (2005), "Designing High Performance Jobs", in *Harvard Business Review*, Special Double Issue, july-august.
- Sisson K (1999), *A new organization of work: the EU Green Paper and national development*, EIROOnline.
- Smith V (1997), "New Forms of Work Organizations", in *Annual Review of Sociology*, vol. 23 (3), pp. 315-339.
- Solari L (2004), *La gestione delle risorse umane. Dalle teorie alle persone*, Roma, Carocci.
- Streeck W (1991), *Social Conditions and Economic Performance*, London, Sage.
- Streeck W (1997), "La cogestione in Germania: problemi aperti", in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 74 (2), pp. 243-264.
- Telljohan V (2003), "Strategie di impresa, relazioni industriali e modelli di partecipazione", in Istituto per il Lavoro (a cura di, 2003), *Globalizzazione, strategie d'impresa e qualità della vita lavorativa*, Terzo rapporto annuale, Franco Angeli.
- Thompson M., Heron P (2005), 'Management Capability and High Performance Work Organization', in *International Journal of Human Resource Management*, vol. 16 (6), pp. 1029-1048.
- Totterdill P (2002), "Developing New Forms of work Organization: The Role of Main Actors", Nottingham: The Work Institute.