

TEMA

*Lavoro e contrattazione nell'era digitale*

# Trasformazioni organizzative e organizzazioni sindacali

Andrea Signoretti\*

## 1. I cambiamenti nei modelli organizzativi

A partire dagli anni ottanta le imprese occidentali hanno cercato di modificare, con più o meno successo, le caratteristiche dei propri modelli organizzativi al fine di rispondere con prodotti di maggiore qualità e a prezzi contenuti a una domanda di mercato divenuta più sofisticata, mutevole e incerta. Questo non significa che le trasformazioni organizzative abbiano interessato tutte le imprese e/o tutti i settori economici in egual misura. Continuano infatti a operare, soprattutto in alcuni ambiti merceologici, aziende che rimangono ancorate al tradizionale paradigma taylor-fordista così come imprese che ricorrono a diverse strategie competitive *low-road*, per esempio attraverso il ricorso significativo al lavoro atipico (Tundis e al. 2012). Tuttavia il numero delle imprese che adottano modelli organizzativi avanzati risulta essere elevato e in continua crescita, pur con differenze fra i diversi paesi. La letteratura organizzativa e riguardante le relazioni industriali ha individuato principalmente due nuovi modelli organizzativi: la produzione snella (*lean production*) e le cosiddette High Performance Work Practices (Hpwps d'ora in avanti)<sup>1</sup>.

La produzione snella è costituita da diversi sottosistemi tecnici in termini di *just-in-time*, *quality management* e manutenzione preventiva, che per essere utilizzati in modo appropriato richiedono un impiego del capitale umano basato su un insieme complementare e integrato di pratiche organizzative (flessibilità degli orari di lavoro, partecipazione diretta, *teamworking*

\* Andrea Signoretti è ricercatore in Sociologia dell'organizzazione presso il Dipartimento di Sociologia e Ricerca sociale dell'Università di Trento.

<sup>1</sup> Il riferimento è costituito ai modelli di organizzazione interna, quindi tralasciando le forme organizzative di network e in generale i rapporti fra imprese (Gereffi e al. 2005), che, pur esercitando un'influenza sull'organizzazione delle imprese (Riisgaard, Hammer 2011), non rappresentano l'oggetto di questo articolo.

ecc.) e di gestione delle risorse umane (attività di formazione continua, premio di risultato). I diversi sottosistemi tecnici darebbero luogo a un sistema organizzativo teso, in quanto caratterizzato da ridotte scorte di magazzino, gestito da personale qualificato e partecipe dei processi decisionali aziendali relativi alla produzione a livello sia operativo sia organizzativo (Pagell e al. 2014). Questo sistema produttivo ha iniziato a essere adottato dalle aziende automobilistiche dei paesi occidentali a partire dagli anni ottanta, in virtù della maggiore competitività espressa dalle imprese giapponesi del settore che utilizzavano appunto tale modello. Fra insuccessi e adattamenti al sistema istituzionale e sociale di ciascun paese, la *lean production* si è progressivamente estesa agli altri settori manifatturieri in virtù della sua maggiore competitività (Shah, Ward 2007) fino a interessare, in anni più recenti, imprese e amministrazioni pubbliche come scuole e ospedali (Nicosia 2008). Tale diffusione si è legata alla necessità per il settore pubblico di conseguire una maggiore efficienza nel proprio funzionamento attraverso il contributo attivo del personale, senza subordinarlo a una gestione strettamente gerarchica come quella caratterizzante la dottrina del *new public management*.

Un altro modello organizzativo che segna una discontinuità rispetto al passato è costituito dalle Hpwws. Le pratiche organizzative e di gestione delle risorse umane che formano questi sistemi sono nominalmente molto simili a quelle illustrate per la produzione snella. La differenza fondamentale rispetto al modello *lean* consiste nel fatto che il personale risulta più autonomo nello svolgere le proprie attività e nel conseguire gli obiettivi assegnati, e sottoposto a minori vincoli in termini di tempo e di risorse impiegate. Per fare un esempio, le squadre di lavoro, che nel caso della produzione snella sono guidate da un superiore (*team leader*) che adotta un comportamento ispirato alla leadership con i propri collaboratori, risultano autogestite nei modelli basati sulle Hpwws (Amossé Coutrot 2011; Gallie e al. 2012). Si tratta di un modello organizzativo particolarmente adatto per le imprese di *engineering*, o che possono comunque contare su margini di guadagno importanti in quanto attive in nicchie di mercato e quindi meno soggette a pressioni competitive in termini di prezzo dei prodotti.

Prima di addentrarci nell'analisi della performance sociale dei nuovi sistemi organizzativi, e quindi dei loro risultati per le condizioni occupazionali delle persone, occorre chiedersi quale sia il loro grado di diffusione nel nostro paese, anche in termini comparativi. Poiché mancano indagini a livello nazionale, è molto difficile inferire quante imprese e in quali settori e-

conomici abbiano attuato questi modelli organizzativi, ma attraverso alcuni dati è comunque possibile individuare delle tendenze. Il fatto che il 20 per cento circa delle imprese manifatturiere italiane produca i quattro quinti del valore aggiunto delle stesse (Berta 2016) lascia pensare che ci sia solo una parte minoritaria, però non trascurabile, di esse che ha intrapreso in modo deciso una via alta alla competitività. Inoltre, il panorama non risulta statico, in quanto un numero sempre maggiore di imprese di piccole e medie dimensioni, che rappresentano gran parte del tessuto economico nazionale, ha iniziato processi di attuazione della produzione snella per migliorare la propria competitività (Camuffo 2016). L'auspicio è che il livello di trasformazione organizzativa delle aziende italiane possa rafforzarsi al fine di ridurre il gap che ci separa dagli altri paesi in tema di pratiche avanzate di organizzazione del lavoro e di gestione delle risorse umane. Le ricerche condotte in ambito internazionale hanno infatti più volte evidenziato il ritardo del nostro paese al riguardo, in quanto caratterizzato da modelli gestionali piuttosto rigidi e gerarchici (Eurofound 2009) e da bassi livelli di comunicazione e di scambio di informazioni nel lavoro (Arntz e al. 2016).

In questo processo di cambiamento organizzativo si inserisce la quarta rivoluzione industriale, comunemente nota con il nome di *Industry 4.0*. Al di là delle sue conseguenze sul mercato del lavoro, non c'è dubbio che queste tecnologie entreranno progressivamente in misura sempre maggiore nei sistemi organizzativi aziendali. Per quanto riguarda i robot industriali per esempio, a livello europeo l'Italia rappresenta il mercato più importante dopo la Germania (International Federation of Robotics 2017). I nuovi processi produttivi dovrebbero quindi essere composti da flussi di macchine in grado di comunicare fra loro e con il personale preposto attraverso la connessione Internet, nonché di elaborare una grande quantità di dati. Questi nuovi input dovrebbero portare a un maggior decentramento decisionale rispetto al passato, in modo tale da sfruttare al meglio le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie per rispondere prontamente alle contingenze del mercato.

## 2. Le conseguenze per il personale

Le ricerche empiriche hanno mostrato che i modelli organizzativi della *lean production* e delle Hpwws portano a un significativo miglioramento della

competitività aziendale, mentre i risultati sul piano delle condizioni occupazionali non si configurano così positivamente come ci si potrebbe attendere. I dati disponibili sono relativi soprattutto alla produzione snella, che ha attirato un forte interesse fra gli studiosi.

Alcune ricerche, svolte inizialmente negli Stati Uniti (Green, Yanarella 1996), hanno evidenziato una realtà ben diversa da quella prospettata dai sostenitori del cambiamento in ottica di produzione snella (Womack e al. 1990). Secondo questi studiosi la *lean production* per i lavoratori nasconderebbe più rischi e insidie che non vantaggi, con il risultato di realizzare un maggior sfruttamento del personale invece che favorire un miglioramento delle condizioni d'impiego (Danford 1998).

Nel dettaglio, questo filone della letteratura ha sottolineato come i suggerimenti del personale per il miglioramento delle linee produttive vengano considerati ed eventualmente accettati solo nel momento in cui portano a una maggiore efficienza e intensità lavorativa. Per esempio, le attività di miglioramento continuo, i cosiddetti *kaizen*, avrebbero progressivamente incrementato l'intensità di lavoro, con il tempo ciclo portato al di sotto della soglia psicologica dei sessanta secondi e con tempi di saturazione pari al 90 per cento (Green, Yanarella 1996)<sup>2</sup>. In altre situazioni, invece, il coinvolgimento del personale nelle decisioni organizzative risulta essere debole oppure più formale che sostanziale, e pertanto non in grado di incidere nelle modifiche introdotte ai processi aziendali che rimangono di prerogativa manageriale (Stewart e al. 2009; Cerruti 2012). La maggiore intensità di lavoro realizzata attraverso l'adozione del sistema della produzione snella non sarebbe priva di conseguenze per la salute del personale. Le lavoratrici e i lavoratori si troverebbero a sperimentare situazioni di forte stress per la fatica di rispondere a ritmi di lavoro elevati che, in alcuni casi, porterebbero a un incremento significativo nel numero di malattie professionali e di infortuni sul lavoro (Stewart e al. 2009).

La maggior parte degli studi ha comunque evidenziato come la performance sociale della produzione snella risulti variabile fra i diversi luoghi di lavoro. Vidal (2007) ha esaminato diversi stabilimenti che applicano la *lean production* negli Stati Uniti e ha riscontrato la presenza di forme di coinvol-

<sup>2</sup> Il tempo ciclo rappresenta il tempo che un operaio possiede per eseguire la propria attività, mentre il tempo di saturazione definisce, nell'ambito del tempo ciclo, il tempo effettivamente richiesto per l'esecuzione di tale attività.

gimento a intensità differente. Nella maggior parte dei casi gli strumenti di partecipazione utilizzati realizzano un *nominal workers' empowerment*, con il personale che non dispone di alcuna forma di influenza sulle modifiche introdotte nei processi produttivi, oppure di un *limited substantive empowerment*, nell'ambito del quale i lavoratori partecipano ai cambiamenti che vengono apportati a livello di organizzazione produttiva, ma entro i limiti stabiliti dal management. Tuttavia in alcune fabbriche risulta essere effettivamente presente un *empowerment* del personale che lavora in autonomia contribuendo in modo significativo alle decisioni manageriali in tema di organizzazione del lavoro. L'autore conclude affermando che la produzione snella implica risultati variabili sul piano del coinvolgimento del personale che non possono essere dati per scontati. Se da un lato il management può considerare in diverse situazioni *lean enough* una partecipazione modesta o comunque delimitata del personale, dall'altro lato si possono avere casi in cui le possibilità di espressione e di valorizzazione di lavoratori e lavoratrici aumentano in modo significativo. Un altro esempio è costituito dallo studio di Anderson-Connolly e al. (2002). Gli autori hanno raccolto le opinioni del personale mostrando come lavoratori e lavoratrici guadagnino una maggiore autonomia nello svolgere la propria attività, ma a fronte di un incremento significativo dell'intensità di lavoro. Inoltre, la ricerca evidenzia come le valutazioni del personale rispetto alle condizioni occupazionali generate dalla produzione snella si presentino differenziate a seconda del contesto occupazionale di riferimento.

La variabilità della performance sociale prodotta dalla *lean* è stata confermata da molti altri studi (per esempio, Vallas 2003; Bouville, Alis 2014), e fra questi alcuni hanno mostrato i risultati positivi sperimentati dal personale nel momento in cui le pratiche organizzative e di gestione delle risorse umane previste dal modello trovano un'effettiva attuazione (Pagell e al. 2014). Come detto, le ricerche sopra menzionate fanno riferimento al modello organizzativo della produzione snella. Tuttavia alcuni studi condotti specificatamente rispetto ai modelli organizzativi delle Hpwws hanno evidenziato come i problemi dell'eccessiva intensità di lavoro, o dell'equo riscontro salariale per l'impegno profuso nell'attuazione delle pratiche organizzative, siano presenti anche in tali modelli (Godard 2004).

Ai risultati variabili per il personale prodotti dai processi di trasformazione organizzativa si aggiunge un tema generale conseguente alla crisi economica, che ha inciso sulle condizioni occupazionali di molte persone influen-

zando le caratteristiche assunte dai modelli organizzativi analizzati. La necessità manifestata da molte imprese di incrementare la produttività del lavoro, mantenendo nel contempo una forte attenzione ai costi, ha provocato un aumento generalizzato dell'intensità di lavoro che è stato evidenziato da diverse ricerche e che si è realizzato anche attraverso un maggior controllo del personale e quindi rafforzando il ruolo della gerarchia aziendale. Si tratta di una tendenza che era già stata segnalata prima della crisi (Gallie e al. 2012). Per esempio, Amossé Coutrot (2011) analizzano i modelli organizzativi adottati dalle imprese francesi nell'arco temporale 1992-2004, e mettono in evidenza come le aziende che utilizzano pratiche di partecipazione del personale, di formazione continua e di distribuzione degli utili (elementi che formerebbero i modelli definiti «toyotisti») siano in significativa diminuzione.

### 3. Il ruolo del sindacato

Gli studiosi di organizzazione (Adler e al. 2009) hanno evidenziato come la produzione snella abbia effetti ambivalenti sul personale, in quanto racchiude al suo interno sia spazi di partecipazione che tensioni verso un incremento dell'intensità di lavoro. Il fatto che una dimensione possa prevalere sull'altra dipende secondo questi autori soprattutto dalle pressioni per il conseguimento di profitti elevati, correlate positivamente a esperienze lavorative stressanti e non soddisfacenti, nonché ai rapporti che si sviluppano fra gli attori. In altri termini, i modelli organizzativi sono fenomeni relazionali, che dipendono dai rapporti che si sviluppano fra i diversi soggetti che agiscono in ambito aziendale e non sono dati nelle loro caratteristiche una volta definiti a livello teorico (Vallas 2003). In questo senso le organizzazioni sindacali possono svolgere un ruolo fondamentale nel far sì che questi nuovi modelli organizzativi siano implementati valorizzando la dimensione del coinvolgimento e della qualificazione del personale ed evitando che tali caratteristiche intensifichino eccessivamente i ritmi e gli orari di lavoro, pregiudicandone così la salute.

Fino a questo momento le rappresentanze sindacali del settore manifatturiero hanno svolto un ruolo importante nel determinare il contenuto effettivo dei modelli organizzativi adottati. Tuttavia l'azione sindacale è stata molto spesso rivolta a mitigare l'intensità di lavoro, spingendo in alcuni casi

il management ad abbandonarne l'attuazione (Bergreen 1993), e/o a negoziare l'orario di lavoro o il premio di risultato (Signoretti 2016). Anche in ambito di Hpwws le ricerche hanno mostrato questo tipo di negoziazione sindacale, legata all'intensità di lavoro o all'equa distribuzione dei risultati economici aziendali (Godard 2004). Beninteso, la contrattazione collettiva in questi ambiti rimane centrale anche nei contesti organizzativi più innovativi. Tuttavia una contrattazione estesa a materie organizzative e di gestione delle risorse umane potrebbe essere in grado di spingere verso l'applicazione delle dimensioni più innovative contenute nei nuovi modelli. Infatti, singole esperienze di tipo sia contrattuale che partecipativo hanno evidenziato come l'intervento sindacale in materia di organizzazione del lavoro e di gestione delle risorse umane contribuisca a rendere effettivo il coinvolgimento e la crescita del personale (Kochan e al. 2008).

L'obiettivo di questa diversa contrattazione può avere anche il vantaggio di rilanciare il ruolo delle organizzazioni sindacali. Da diversi anni la letteratura discute dei cambiamenti necessari per contrastare la crisi del sindacato, testimoniata dal calo degli iscritti e legata a diversi fattori costituiti dalla presenza di una forza lavoro precaria, più qualificata, dalla minore capacità di difendere gli interessi del lavoro a causa della globalizzazione ecc. Hyman (2007) ha teorizzato che il sindacato necessita di una nuova visione in grado di contrastare l'ideologia neoliberista per la quale le forze economiche della globalizzazione sono incontrollabili, e pertanto il lavoro dovrebbe adattarsi a questa situazione di incertezza e di competizione internazionale sulle condizioni d'impiego. Una nuova visione che sappia cogliere i segnali di protesta e di disagio espressi da diversi movimenti sociali contro la finanziarizzazione dell'economia, e in generale contro l'insicurezza che la sua internazionalizzazione genera. Una nuova visione, persino una nuova utopia, che parta dai luoghi di lavoro di oggi per conseguire nuovi diritti di cittadinanza industriale (Hyman 2015). Questa visione potrebbe quindi in parte legarsi a una contrattazione collettiva, da attuare anche attraverso azioni conflittuali se necessario, che concentri la propria azione sul coinvolgimento, la formazione e l'arricchimento delle attività lavorative all'interno dei luoghi di lavoro, a partire da quelli più innovativi. Del resto, altri autori hanno sostenuto che le strategie sindacali dovrebbero tener conto delle caratteristiche dei nuovi modelli di impiego del lavoro per sfruttare il potenziale in essi contenuto per il miglioramento delle condizioni occupazionali (Kaufman 2010; Carrieri e

al. 2015). Eaton (1995) aveva argomentato la situazione creata dalla produzione snella in termini simili, affermando come questa determinasse potenzialmente l'opportunità di un maggior coinvolgimento del personale, ma che, per trovare attuazione e non rimanere sulla carta, avrebbe dovuto essere sostenuta dal sindacato. Il tema di una nuova contrattazione sindacale appare particolarmente attuale visto il processo di innovazione tecnologica in corso. La tecnologia non è neutra, in quanto contempla o esclude differenti potenzialità e limiti per l'impiego del capitale umano (Blauner 1964; Touraine 1974). Sotto questo profilo le nuove tecnologie sembrano offrire possibilità interessanti. Tuttavia l'interazione fra persone e macchine è tutta da disegnare, come avviene quando qualsiasi nuovo macchinario è introdotto all'interno dei luoghi di lavoro (Dina 1985).

Nello specifico caso italiano le organizzazioni sindacali sono sulla difensiva, pur essendo ancora presenti in modo diffuso nei luoghi di lavoro (Carrieri, Feltrin 2016). Il dato è confermato da una recente ricerca condotta dall'Istat (2015) attraverso un campione relativo a imprese con più di dieci dipendenti in settori pubblici e privati con l'esclusione dell'agricoltura e della pubblica amministrazione in senso stretto. Il tasso di sindacalizzazione risulta di livello medio perché pari al 31,6 per cento, con variazioni rilevanti fra i settori, poiché si va dal 18,8 per cento del commercio al 55,5 delle attività finanziarie. La contrattazione collettiva di secondo livello (quindi la contrattazione aziendale, territoriale, di gruppo e di stabilimento) è più frequente con il crescere della dimensione aziendale. Nella fascia 10-49 dipendenti la percentuale è pari all'11,9, mentre nelle imprese più grandi (con più di cinquecento lavoratori) si arriva al 65,6. A ciò si aggiungono differenze territoriali e settoriali che mostrano una contrattazione collettiva di secondo livello più diffusa al Nord e nel comparto manifatturiero. In ogni caso, questi dati testimoniano come il sindacato italiano disponga ancora di una base importante dalla quale ripartire per rilanciare la propria azione e il proprio ruolo di rappresentanza.

#### 4. Direzioni di ricerca

L'approfondimento del tema dell'azione sindacale nei luoghi di lavoro più innovativi può avere diverse direzioni di ricerca che si differenziano in termini di oggetto d'analisi e di livello di comparazione.

Iniziando dalle tematiche da indagare, future ricerche potrebbero prendere in esame le caratteristiche e i risultati delle azioni sindacali nei due diversi modelli organizzativi al momento considerati fra i più innovativi, ovvero *lean production* e Hpwws. Nel contempo sarebbe interessante focalizzare l'attenzione sulle caratteristiche dell'intervento sindacale nell'ambito di specifiche pratiche, soprattutto su quelle rispetto alle quali la conoscenza risulta meno sviluppata. Due esempi possono chiarire quest'aspetto. Le pratiche di partecipazione diretta, rappresentate da cassette dei suggerimenti, riunioni di gruppo ecc., possono essere regolate dall'intervento sindacale, ma le caratteristiche di tale mediazione risultano poco conosciute. Precedenti studi hanno mostrato come il coinvolgimento anche informale delle rappresentanze sindacali nella gestione manageriale di queste pratiche possa esplicarsi nel fatto che il personale riceva un feedback rispetto ai suggerimenti avanzati, e che tutte le persone siano spinte a esprimere le proprie idee (Cooke 1994). Occorre invece comprendere, coinvolgendo anche il personale nella ricerca, quali tipi di suggerimenti siano più accettati degli altri e quale sia il ruolo degli incentivi monetari e il suo rapporto con il premio collettivo (Campagna e al. 2015; Signoretto 2017).

Un'altra pratica rilevante è rappresentata dalla formazione continua, la cui regolazione ha fatto recentemente passi avanti significativi nei contratti collettivi nazionali di lavoro. Tuttavia sarebbe interessante comprendere meglio cosa accade nelle singole aziende, dove spesso il sindacato non esercita il potere di veto attribuitogli dalla legge e finisce per accettare le decisioni manageriali. La formazione rappresenta un tema in cui gli interessi e le idee delle parti possono convergere, ma non necessariamente. Per esempio il disaccordo può sorgere perché il management è interessato ad attività formative che incrementino la produttività del personale all'interno dell'azienda mentre il sindacato, e il personale, possono preferire contenuti che ne rafforzino la posizione nel mercato del lavoro aumentandone l'occupabilità (Heyes 2007). Nel contempo le attività formative possono essere di tipo tecnico oppure relative allo sviluppo di competenze soft come quelle legate al *problem solving*, con queste ultime solitamente meno utilizzate dalle imprese italiane ma particolarmente adatte a modelli organizzativi decentrati e flessibili (Leoni e Albertini 2009). Ancora, molte aziende oggi spingono per una formazione che si svolga all'interno del perimetro aziendale e direttamente sui processi interni (Cerruti 2014), il che potrebbe richiedere un coinvolgimento del sindacato per evitare che tali attività siano di esclu-

sivo vantaggio aziendale. Risulta quindi evidente come la negoziazione sindacale rispetto ai modelli innovativi e alle loro singole pratiche necessiti di ulteriori dati e riflessioni.

Per quanto concerne i livelli di comparazione, se ne possono individuare almeno tre di interesse: settoriale, territoriale, internazionale. Sul piano settoriale le indagini si sono finora concentrate sull'attività manifatturiera. Recentemente alcuni studi hanno preso in esame le amministrazioni pubbliche (Nicosia 2008; Bamber e al. 2014), mentre quanto avviene nel settore dei servizi continua a rimanere poco esplorato. Tale comparto combina basso livello di sindacalizzazione, crisi dei consumi e deregolamentazione degli orari di apertura, tutti fattori che possono agire da ostacolo alla trasformazione organizzativa. Tuttavia parlare del settore dei servizi in modo univoco sarebbe fuorviante, poiché ci sono differenze significative al loro interno sia rispetto al mercato di riferimento che al target di clientela. Inoltre, anche a parità di queste condizioni, le scelte strategiche aziendali possono risultare differenti (Boxall 2003). Sarebbe quindi interessante prendere in esame il settore, o meglio diversi sub-settori al suo interno, poiché le pratiche tradizionalmente associate ai nuovi modelli organizzativi potrebbero essere differenti o diversamente implementate (Cappelli e Keller 2013).

Un secondo livello comparativo è quello territoriale. Diverse ricerche hanno evidenziato come il nostro paese sia caratterizzato da sistemi di regolazione differenti dell'attività economica in termini di rapporti fra gli attori a livello territoriale, dove le diverse sub-culture politiche esercitano una loro rilevanza (Trigilia e Burrioni 2009). Nel contempo le strutture regionali e soprattutto provinciali delle organizzazioni sindacali influenzano la contrattazione collettiva aziendale attraverso i propri dirigenti e funzionari aziendali che, fatte salve le imprese di grandi dimensioni con impatto politico e mediatico, assistono l'azione dei rappresentanti aziendali dei lavoratori e delle lavoratrici. Di conseguenza il ruolo che le organizzazioni sindacali svolgono nelle imprese innovatrici a livello organizzativo potrebbe risultare differente in termini negoziali e di partecipazione alle decisioni aziendali a seconda del territorio di riferimento.

In terzo luogo rimane naturalmente cruciale l'analisi comparativa fra aziende operanti in diversi paesi, e quindi in differenti contesti istituzionali. In generale, diverse ricerche hanno evidenziato un'interazione reciproca fra azione e strategie del sindacato e risorse o vincoli istituzionali a disposizione. Si tratta pertanto di capire quali istituzioni, contrattuali e/o le-

gislative, sono importanti per le specifiche questioni e per i modelli organizzativi, e la rilevanza di tale influenza vista la situazione generalizzata di loro indebolimento (Baccaro e Howell 2017). I tre livelli di analisi comparativa possono combinarsi fra loro e tale prospettiva, in realtà, sarebbe probabilmente la più interessante anche in termini di apprendimento di *best practices*.

### Riferimenti bibliografici

- Adler P.S., Benner M., Brunner D.J., MacDuffie J.P., Osono E., Staats B.R., Takeuchi H., Tushman M.L., Winter S.G. (2009), *Perspectives on the Productivity Dilemma*, in *Journal of Operations Management*, n. 27, pp. 99-113.
- Anderson-Connolly R., Grunberg L., Greenberg E., Moore S. (2002), *Is Lean Mean? Workplace Transformation and Employee Well-Being*, in *Work, Employment and Society*, vol. 16, n. 3, pp. 389-413.
- Amossé T., Coutrot T. (2011), *Socio-Productive Models in France: An Empirical Dynamic Overview, 1992-2004*, in *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 64, n. 4, pp. 786-817.
- Arntz M., Gregory T., Zierahn U. (2016), *The Risk of Automation for Jobs in Oecd Countries: A Comparative Analysis*, in *Oecd Social, Employment and Migration Working Papers*, n. 189, Oecd Publishing, Paris.
- Baccaro L., Howell C. (2017), *Trajectories of Neoliberal Transformation. European Industrial Relations Since the 1970s*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Bamber G.J., Stanton P., Bartram T., Ballardie R. (2014), *Human Resource Management, Lean Processes and Outcomes for Employees: Towards a Research Agenda*, in *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 25, n. 21, pp. 2881-2891.
- Bergreen C. (1993), *Lean Production. The End of History?*, in *Work, Employment and Society*, vol. 7, n. 2, pp. 163-188.
- Berta G. (2016), *Che fine ha fatto il capitalismo italiano?*, Bologna, il Mulino.
- Blauner R. (1964), *Alienation and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press.
- Bouville G., Alis D. (2014), *The Effects of Lean Organizational Practices on Employees' Attitudes and Workers' Health: Evidence from France*, in *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 25, n. 21, pp. 3016-3037.
- Boxall P. (2003), *HR Strategy and Competitive Advantage in the Service Sector*, in *Human Resource Management Journal*, vol. 13, n. 3, pp. 5-20.
- Campagna L., Cipriani A., Erlicher L., Neirotti P., Pero L. (2015), *Le persone e la fabbrica*, Milano, Guerini e Associati.

- Camuffo A. (2016), *Lean Transformations for Small and Medium Enterprises*, New York, Taylor & Francis, Crc-Productivity Press.
- Cerruti G. (2012), *Il modello World Class Manufacturing alla Fiat Auto: il Giano bifronte della nuova razionalizzazione produttiva*, in *Quaderni rassegna sindacale - Lavori*, n. 2, pp. 167-183.
- Cerruti G. (2014), *Lean production e nuove politiche formative nel settore automotive*, in *Quaderni rassegna sindacale - Lavori*, n. 3, pp. 199-224.
- Cooke W.N. (1994), *Employee Participation Programs, Group-Based Incentives, and Company Performance: A Union-NonUnion Comparison*, in *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, n. 4, pp. 594-609.
- Cappelli P., Keller J.R. (2013), *Study of the Extent and Potential Causes of Alternative Employment Arrangements*, in *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 66, n. 4, pp. 874-901.
- Carrieri D., Feltrin P. (2016), *Al bivio. Lavoro, sindacato e rappresentanza nell'Italia d'oggi*, Roma, Donzelli Editore.
- Carrieri M., Nerozzi P., Treu T. (2015, a cura di), *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per rilanciare la democrazia nelle imprese*, Bologna, il Mulino.
- Danford A. (1998), *Teamworking and Labour Regulation in the Autocomponents Industry*, in *Work, Employment and Society*, vol. 12, n. 3, pp. 409-431.
- Dina A. (1985, a cura di), *La fabbrica automatica e l'organizzazione del lavoro*, Torino, Rosenberg & Sellier.
- Eaton A. (1995), *The Role of the Union and Employee Involvement in Lean Production*, in Babson S. (a cura di), *Lean Work*, Detroit, Wayne State University Press, pp. 70-79.
- Eurofound (2009), *Working Conditions in the European Union: Work Organisation*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.
- Gallie D., Zhou Y., Felstead A., Green F. (2012), *Teamwork, Skill Development and Employee Welfare*, in *British Journal of Industrial Relations*, vol. 50, n. 1, pp. 23-46.
- Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. (2005), *The Governance of Global Value Chains*, in *Review of International Political Economy*, vol. 12, n. 1, pp. 78-104.
- Godard J. (2004), *A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm*, in *British Journal of Industrial Relations*, vol. 42, n. 2, pp. 349-378.
- Green W.C., Yanarella E.J. (1996, a cura di), *North American Auto Union in Crisis*, Albany, State University of New York Press.
- Heyes J. (2007), *Training, Social Dialogue and Collective Bargaining in Western Europe*, in *Economic and Industrial Democracy*, vol. 28, n. 2, pp. 239-258.
- Hyman R. (2007), *How Can Trade Unions Act Strategically?*, in *Transfer: European Review of Labour and Research*, vol. 13, n. 2, pp. 193-210.
- Hyman R. (2015), *The Very Idea of Democracy at Work*, in *Transfer: European Review of Labour and Research*, vol. 22, n. 1, pp. 11-24.

- International Federation of Robotics (2017), *World Robotics 2017: Industrial Robots*, <https://ifr.org/free-downloads/>.
- Istat (2015), *Rapporto annuale. La situazione del Paese nel 2014*, Roma, Istat.
- Kaufman B.E. (2010), *The Theoretical Foundation of Industrial Relations and Its Implications*, in *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 64, n. 1, pp. 74-108.
- Kochan T.A., Adler P.S., McKersie R.B., Eaton A.E., Segal P., Gerhart P. (2008), *The Potential and Precariousness for Partnership: The Case of the Kaiser Permanente Labor Management Partnership*, in *Industrial Relations*, vol. 47, n. 1, pp. 36-65.
- Leoni R., Albertini S. (2009), *Innovazioni organizzative e pratiche di lavoro nelle imprese industriali del Nord*, Milano, Franco Angeli.
- Nicosia F. (2008), *L'ospedale snello. Per una sanità a flusso controllato e intensità di cure*, Milano, Franco Angeli.
- Page M., Dibrell C., Veltri A., Maxwell E. (2014), *Is an Efficient Operation a Safe Operation: The Role of Operational Practices in Worker Safety Outcomes*, in *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 61, n. 3, pp. 511-521.
- Riisgaard L., Hammer N. (2011), *Prospects for Labour in Global Value Chains: Labour Standards in the Cut Flower and Banana Industries*, in *British Journal of Industrial Relations*, vol. 49, n. 1, pp. 168-190.
- Shah R., Ward P.T. (2007), *Defining and Developing Measures of Lean Production*, in *Journal of Operations Management*, vol. 25, n. 4, pp. 785-805.
- Signoretti A. (2016), *Analysis of Italian Medium-Sized Enterprises' Collective Bargaining from an International Perspective: Evidence from the Manufacturing Sector*, in *Economic and Industrial Democracy*, vol. 37, n. 4, pp. 716-738.
- Signoretti A. (2017), *Formazione, partecipazione diretta e ruolo del sindacato nell'implementazione della produzione snella*, in *Studi Organizzativi*, n. 1, pp. 40-66.
- Stewart P., Murphy K., Danford A., Richardson T., Richardson M., Wass V. (2009), *We Sell Out Time No More: Workers Struggles Against Lean Production in the British Car Industry*, London, Pluto Press.
- Touraine A. (1974), *L'evoluzione del lavoro operaio alla Renault*, Torino, Rosenberg & Sellier.
- Triglia C., Burrioni L. (2009), *Italy: Rise, Decline and Restructuring of a Regionalized Capitalism*, in *Economy and Society*, vol. 38, n. 4, pp. 630-653.
- Tundis E., Zaninotto E., Gabriele R., Trento S. (2012), *Crescita della produttività, progresso tecnico e impiego del lavoro delle imprese manifatturiere italiane: 1996-2006*, in *Economia e Politica Industriale*, vol. 39, n. 4, pp. 25-61.
- Vallas S.P. (2003), *Why Teamwork Fails: Obstacles to Workplace Change in Four Manufacturing Plants*, in *American Sociological Review*, vol. 68, n. 2, pp. 223-250.
- Vidal M. (2007), *Manufacturing Empowerment? «Employee Involvement» in the Labour Process After Fordism*, in *Socio-Economic Review*, vol. 5, n. 2, pp. 197-232.
- Womack J.P., Jones D.T., Roos D. (1990), *The Machine that Changed the World*, New York, Rawson Associates.

ABSTRACT

*L'articolo analizza due modelli organizzativi, lean production e High Performance Work Practices, che hanno segnato i processi di trasformazione organizzativa degli ultimi decenni, anche in materia di organizzazione del lavoro e di gestione delle risorse umane. Le ricerche mostrano una variabilità negli effetti prodotti da questi modelli per le condizioni occupazionali, in alcuni casi anche problematici. Si argomenta quindi come l'azione del sindacato ancorata alle tradizionali materie di contrattazione collettiva sia riuscita a limitare tali conseguenze negative ma non a valorizzare le dimensioni di qualificazione e di coinvolgimento del personale teoricamente alla base di questi modelli. Una contrattazione collettiva estesa a queste dimensioni può generare migliori condizioni occupazionali e rivitalizzare le stesse organizzazioni sindacali. L'articolo conclude evidenziando possibili prospettive di ricerca future su questo tema in termini sia di oggetto sia di livelli comparativi di analisi.*

ORGANISATIONAL TRANSFORMATIONS AND TRADE UNIONS

*The article analyses two organizational models, lean production and High Performance Work Practices, that have characterized organizational changes in the last decades, in the field of work organization and human resource management, too. Researches show variation in the effects engendered by these models for employment conditions, which turns out problematic in some cases. Then, it is argued that union action on traditional subjects of collective bargaining has been able to limit negative consequences but not to boost the application of the practices of employee qualification and involvement which are seen to shape these models. An extended collective bargaining to such subjects can produce better employment condition and revitalize unions, too. The article concludes pointing out possible directions of future research, both in terms of object and comparative levels of analysis.*