



Presentazione
**Innovazione nell'organizzazione della produzione
e nelle relazioni di lavoro nel postfordismo**

Gian Carlo Cerruti e Marcello Pedaci***

Come rilevato e riconosciuto ormai da parecchi studi e indagini empiriche, l'organizzazione del lavoro è una delle variabili che più influenzano la qualità del lavoro nelle sue diverse dimensioni (Gallino, 1983; La Rosa, 1983), la sicurezza del lavoro, se considerata anch'essa in senso ampio e multi-dimensionale (Standing, 1999), e la produttività (Eurofound, 2011). Ha un impatto significativo anche sul senso di appartenenza all'impresa/ente, sul senso di responsabilità per il «lavoro ben fatto», sulle motivazioni dei lavoratori, sulla loro propensione a mettere a disposizione capacità psico-fisiche e intellettuali.

Assieme alla flessibilità del lavoro, la produttività è da qualche anno il tema più richiamato nel dibattito politico, nei discorsi degli imprenditori e delle loro associazioni, dei dirigenti aziendali, dei governatori della banca centrale, nelle comunicazioni dei media. Si ripete sempre più frequentemente che va innalzata sia per far crescere il prodotto interno lordo, la competitività del sistema produttivo, l'occupazione e le retribuzioni, sia per contribuire alla modernizzazione del nostro paese, in ragione, soprattutto, dei guadagni di efficienza che ne deriverebbero per la pubblica amministrazione. Si tratta di osservazioni che muovono da problemi reali, sebbene spesso non sia sempre chiaro quali siano le cause alla base dell'andamento depresso della produttività e, di conseguenza, della stagnazione economica della nostra economia. Che dal 1995 il tasso di crescita della produttività dei fattori totali sia ridottissimo è questione asodata (Silva, Rondi, 2009). Anzi, negli ultimi anni si è pressoché annullato (Istat, 2011). Parimenti, è ampiamente dimostrata la notevole cre-

* Gian Carlo Cerruti è docente di Sociologia dell'organizzazione e Relazioni industriali nell'Università di Torino.

** Marcello Pedaci è docente di Sociologia economica e dell'organizzazione nell'Università di Teramo.

scita nel tempo del divario tra l'andamento della produttività in Italia e quello negli altri paesi sviluppati di antica industrializzazione (Oecd, 2010). Il dato preoccupante è proprio questa progressiva perdita di competitività del nostro sistema in rapporto alle altre economie.

Nell'analisi delle cause prevale una «spiegazione standard», che individua una molteplicità di determinanti. A livello macro troviamo i modesti investimenti in attività di ricerca e sviluppo, un grado contenuto d'internazionalizzazione del nostro sistema produttivo, un livello d'istruzione e, soprattutto, di formazione delle forze di lavoro molto basso. A livello meso la specializzazione settoriale registra una forte presenza nelle produzioni più tradizionali e una minore diffusione nelle arene produttive innovative e *high tech*, una ridotta intensità del capitale, una dimensione aziendale media molto contenuta, un assetto proprietario di tipo familiare assai diffuso, che limita la propagazione di approcci manageriali alla gestione delle imprese. A livello istituzionale i fattori inibenti la crescita della produttività sono riconducibili alla scarsa efficienza della pubblica amministrazione sotto il profilo sia organizzativo-gestionale sia normativo, alla ramificata presenza in grandi aree geografiche del paese della criminalità organizzata, cui si affianca un'ampia diffusione di pratiche di corruzione politico-affaristica e, secondo molti, alle rigidità del mercato del lavoro. Su quest'ultimo punto le analisi non sono convergenti, anche se l'approccio che sostiene l'utilità di una maggiore de-regolazione del mercato del lavoro sia stato quello più influente, sebbene il più povero di riscontri empirici sulla sua validità.

La spiegazione standard indica cause reali che qualunque politica di modernizzazione del paese dovrebbe ben considerare, secondo una prospettiva di intervento *multi-tasking*, in quanto si tratta di fattori in qualche modo collegati tra loro, spesso secondo una logica da circolo vizioso. Tale spiegazione, tuttavia, appare parziale e insoddisfacente, per almeno due ragioni. Innanzitutto, sebbene questi stessi fattori fossero presenti anche nel periodo 1981-1995, la produttività totale era cresciuta a livelli sostanzialmente allineati a quelli degli altri paesi industrializzati. Successivamente, i fenomeni di globalizzazione, la presenza di regole economico-finanziarie comuni europee, l'impossibilità di utilizzare la svalutazione competitiva della moneta con l'introduzione dell'euro, hanno sicuramente acuito la portata negativa di tali fattori tradizionali; tuttavia, non sembra ragionevole ipotizzare sino al punto da creare un «blocco» della produttività.

Vi è una seconda ragione, collegata alla precedente: studi e ricerche dimostrano che il differenziale di produttività con altri paesi è spiegato solo in parte da fattori come la struttura settoriale e la dimensione d'impresa (Foresti, Guelpa, Trenti, 2006). Rimane una varianza non decifrata dalla spiegazione standard. L'ipotesi, suffragata da molteplici e robuste ricerche condotte sia in Italia sia in altri paesi (Pfeffer, 1998; Black, Lynch, 2001; Pini, 2004; Leoni et al., 2008; Labory, Leoni, Cristini, 2008), è che tale varianza sia riconducibile alla presenza di un deficit di innovazione organizzativa nelle strutture produttive e amministrative del nostro sistema economico-istituzionale (su questo punto, vedi in questa rivista i saggi di Leoni e di Pero). La debole presenza di innovazioni organizzative, di nuove pratiche di lavoro, di stili partecipativi di direzione del personale, di forme di cooperazione attiva dei lavoratori, di politiche dinamiche di regolazione collettiva delle relazioni di lavoro, di robusti ed equi sistemi di incentivazione del personale, può essere considerata una «causa nascosta» della stagnazione dell'andamento della produttività.

In altri termini, accanto alle tradizionali questioni nazionali – prima richiamate – che affliggono il nostro paese, ve n'è una rimasta parzialmente in ombra: l'innovazione organizzativa e delle relazioni di lavoro nelle imprese e nella pubblica amministrazione (Butera, 2012). Di quale innovazione si tratta? Una consolidata tradizione di studi economici e sociologici sostiene, con robusti argomenti, che l'innovazione che produce benefici è quella introdotta con l'approccio della complementarità delle misure tecnologiche, organizzative e di governo delle relazioni di lavoro (Kandel, Lazear, 1992; Milgrom, Roberts, 1995). In sostanza, si sostiene che le misure innovative non funzionano o funzionano in modo sub-ottimale se sono adottate singolarmente, invece producono effetti benefici quando sono introdotte «a grappolo», secondo configurazioni che soggiacciono al vincolo della congruenza delle misure adottate. Ad esempio, non sono pochi i casi in cui innovazioni tecnologiche basate su massicci investimenti in *information and communication technology* (Ict) producono scarsi risultati in termini di performance, se non sono accompagnate da misure di sviluppo delle competenze degli addetti e di una reingegnerizzazione del lavoro in direzione polifunzionale e di decentramento dell'autonomia decisionale. Allo stesso modo, innovazioni organizzative radicali, ispirate al modello della produzione snella, falliscono se non sono combinate con adeguati incentivi per il personale e con una

ridefinizione delle relazioni di lavoro in chiave di cooperazione attiva negoziata.

La retorica dei governi e delle organizzazioni sovra-nazionali è piena di riferimenti alla qualità del lavoro, alla necessità di un suo miglioramento. Il Consiglio dell'Unione Europea, successivo al meeting di Lisbona del 2000, dichiarò che, per raggiungere l'obiettivo di fare del continente, entro il 2010, l'economia più avanzata e dinamica del mondo (obiettivo ancora lontano), occorreva dare la priorità al miglioramento della qualità del lavoro. E si diede il compito di elaborare una serie di indicatori in merito, che avrebbero dovuto aggiungersi ai criteri di valutazione delle politiche per l'occupazione. Non solo, la Commissione delle comunità europee elaborò due importanti documenti per sostenere il processo di innovazione organizzativa: *Libro Verde. Partenariato per una nuova organizzazione del lavoro* (1997) e *Nuove forme di organizzazione del lavoro: gli ostacoli a una più larga diffusione* (2002). Il primo documento sostiene la necessità di introdurre nuove forme di organizzazione del lavoro volte a creare «aziende flessibili», posti di lavoro «ad alta fiducia» e «altamente qualificati». Si prevede che le soluzioni non diano luogo a un modello unico di produzione, ma a una varietà di soluzioni da adattare alla realtà della singola impresa e dei suoi lavoratori. Più precisamente il documento sostiene che i vantaggi competitivi delle imprese dipenderanno dalla capacità di adottare forme organizzative in grado di creare conoscenza tra i lavoratori, di migliorare e innovare continuamente prodotti e processi, di realizzare un'elevata flessibilità nella produzione, di impiegare un approccio integrato nell'innovazione tecnologica affinché sia collegata a interventi nel campo della formazione professionale del personale e del cambiamento organizzativo. La condizione socio-politica per realizzare l'introduzione dell'innovazione organizzativa viene indicata nella costruzione di un partenariato tra le parti sociali a livello aziendale, nazionale ed europeo.

A distanza di cinque anni dall'uscita del primo documento, la Commissione europea interviene nuovamente concentrando l'attenzione sulle cause che ostacolano la diffusione delle nuove forme di organizzazione del lavoro. Esse vengono ricondotte a due gruppi: quello delle «cause interne», identificate nella cultura aziendale, nelle resistenze degli addetti e nel deficit di competenze manageriali (gli ostacoli culturali e quelli legati alle competenze manageriali appaiono particolarmente rilevanti), e quello della «cause esterne», identificate nel diritto del lavoro e nella contrattazione

collettiva, giudicati – pare di capire – troppo garantisti. Sotto quest'ultimo aspetto il documento sembra riflettere le debolezze del più generale modello sociale europeo. Il suo punto di forza è rappresentato, per contro, dall'ipotesi di considerare le nuove forme di organizzazione del lavoro come un sistema, definito dall'interazione tra i modi di organizzare le attività operative, le forme di coordinamento processuali di attività e funzioni e le politiche di sostegno allo sviluppo del personale.

Con la stessa enfasi, la questione della qualità del lavoro è stata sollevata dall'Ilo, che ha sviluppato il concetto di «*decent work*», e dall'Ocse che, nel 2003, sponsorizzò un incontro tra i ministri del Lavoro sulla necessità di politiche finalizzate a «*more and better jobs*». Ma al di là delle retoriche, poche politiche pubbliche sono state intraprese, e ancor meno sono risultate efficaci.

Un'ampia discussione è stata dedicata, sia nel dibattito politico e sindacale sia nella letteratura scientifica, anche al cosiddetto modello giapponese, considerato spesso la più completa espressione del post-fordismo, concettualizzato dagli studiosi del Massachusetts Institute of Technology (Mit) come *lean production*, produzione snella (Womack, Roos, Jones, 1991; Womack, Jones, 1997). Le imprese occidentali si sono a lungo interrogate sull'esportabilità del modello e, nella maggior parte dei casi, hanno accettato forme di ibridazione, introducendo un mix più o meno ampio di innovazioni, quelle considerate più fattibili e/o più convenienti. Anche per questo, risultano ancora molto controverse le ricadute del modello sulla qualità del lavoro. Da una parte, ci sono quegli autori che, con un eccesso di entusiasmo, sottolineano le opportunità di maggiore autonomia, gratificazione, di valorizzazione di saperi e competenze. Dall'altra, quelli che mettono in evidenza i rischi di una maggiore gravosità e controllabilità del lavoro, di un'intensificazione, in parte auto-indotta dai rinnovati dispositivi di disciplinamento. E tra questi autori, tanti considerano il modello giapponese una radicalizzazione del taylorismo, come un tentativo di ridurre drasticamente la forbice tra lavoro potenziale e lavoro effettivo della manodopera (Revelli, 1993; Bihl, 1998). Il dibattito in merito è per altro ancora vivo e vivace. D'altronde, la *lean production* costituisce il principale riferimento per molte imprese, soprattutto del settore industriale, e spesso è addirittura indicata come la nuova *one best way*.

In tale ambito un grande interesse è sorto intorno al cosiddetto *World Class Manufacturing* (Wcm), espressione utilizzata a partire dalla metà degli

anni ottanta (Schonberger, 1988) per sottolineare la centralità di tre principi del modello produttivo giapponese, applicando i quali sarebbe possibile ottenere, per l'appunto, una produzione di classe mondiale: il *just in time*, la qualità totale e il coinvolgimento del personale. In estrema sintesi, si tratta di una versione più razionalizzata del modello della *lean production* classica, caratterizzata da un'analisi più sistematica e approfondita dei processi che non producono valore aggiunto, al fine di eliminarli progressivamente, da una più estesa parametrizzazione delle variabili che specificano i processi produttivi per disporre delle informazioni di *feed back* necessarie a governare il ciclo degli interventi migliorativi e preventivi, da una maggiore enfasi sull'importanza del fattore lavoro che spesso si traduce in tentativi, più o meno riusciti, di revisione dello stile di leadership, in una diffusione di incentivi individuali «oggettivati», in una maggiore attenzione alla dimensione ergonomica del lavoro. Il nuovo approccio ha avuto fortuna nel pensiero manageriale (Black, 2001; Keegan, 2003) e in Italia la sua notorietà deriva soprattutto dalla sua adozione da parte della Fiat Auto, diretta da Sergio Marchionne, a metà del primo decennio degli anni Duemila, nella riorganizzazione dei processi di fabbricazione. Diffusosi soprattutto nelle grandi imprese manifatturiere, più recentemente l'approccio Wcm ha cominciato a trovare applicazione nelle piccole e medie imprese appartenenti anche a settori non legati al ciclo produttivo dell'auto, estendendosi a processi di produzione non manifatturieri, tanto è vero che si parla di *World Class Administration*, applicato ai processi amministrativi (Fiat Group, 2009).

Lo stesso modello produttivo giapponese, sebbene si caratterizzi per uno specifico corpus di principi organizzativi, sembra trovare applicazione secondo varianti diverse (come del resto era accaduto con il taylorfordismo), che dipendono tanto dal contesto economico-politico quanto dalle strategie di profitto adottate, strategie che, secondo alcuni esponenti della scuola regolazionista francese, sono il punto di incrocio tra le politiche di prodotto, l'organizzazione produttiva e il governo delle relazioni salariali (Boyer, Freyssenet, 2000). Non stupisce, quindi, che nell'ambito del modello produttivo giapponese si parli, ad esempio, di modello Toyota, modello Honda (contrapposto al primo), modello Hyundai (Myeong Kee Chung, 2000; Hyung Je Jo, 2012).

Le «nuove fabbriche» del post-fordismo non sempre adottano gli stessi modelli produttivi, come dimostra una vasta ricerca condotta tra il

1999 e il 2004 da un gruppo di ricercatori dell'Industrial Performance Center del Mit, coordinati da Susanne Berger, in oltre 500 aziende industriali statunitensi, europee e asiatiche [Berger, Industrial Performance Center (Mit), 2005]. I risultati dell'indagine smentiscono la tesi secondo la quale i processi di globalizzazione porterebbero a una convergenza dei modelli produttivi verso una medesima famiglia di pratiche e principi di organizzazione, evidenziando, per contro, l'emergere di una varietà di soluzioni, in particolare lungo gli assi integrazione verticale *vs* frammentazione produttiva, sviluppo produttivo in reti locali *vs* delocalizzazione. Berger e i suoi colleghi sostengono che esistono, senza dubbio, spinte isomorfe nell'organizzazione della produzione, ad esempio nella direzione della modularità di prodotti e di processi, ma non sembra essere questa la traiettoria caratterizzante il cambiamento. La principale causa dell'eterogeneità delle soluzioni rintracciate risiederebbe nel patrimonio di competenze, esperienze, di stili manageriali, di cultura organizzativa di ciascuna impresa, cioè nel «*modello delle eredità dinamiche*». Le strategie d'affari e la progettazione del futuro delle imprese sarebbero fortemente influenzate dalle risorse del passato, dove per risorse si intendono non solo quelle materiali, ma anche (e soprattutto) lo stock di capacità organizzativa, di memoria istituzionale, di saperi, di relazioni sociali. I diversi elementi che costituiscono le eredità sono in relazione dinamica tra loro e con i mutamenti dell'ambiente esterno, sicché le strategie future non sono la riproposizione delle scelte del passato. Le imprese innovative e vincenti sono quelle che sanno «*mobilizzare e riorganizzare la propria eredità in un'economia aperta*».

In Italia la ristrutturazione degli anni ottanta porta nel decennio successivo all'emergere nel sistema delle imprese industriali di tre tipi di strategie di mercato, ciascuna delle quali caratterizzata da differenti modelli organizzativi e di utilizzazione della forza lavoro (Regini, 2000): la produzione diversificata di qualità, la produzione di massa flessibile, la specializzazione flessibile. Malgrado l'affermarsi di questi diversi sentieri di innovazione, si sono registrate forti spinte alla convergenza dei modelli produttivi: le politiche di *downsizing*, della modularità, delle esternalizzazioni, delle delocalizzazioni, della razionalizzazione procedurale dei processi produttivi, della flessibilità numerica delle forze di lavoro, sono diventate pratiche diffuse, sebbene si siano manifestate con intensità e modalità differenziate. Le stesse *best practices* di stampo «giapponese»

hanno trovato applicazione soprattutto nell'ambito delle grandi e medie imprese impegnate nella produzione di massa di una varietà di prodotti standardizzati, in cui la competizione sui prezzi gioca un ruolo importante. Nel decennio successivo sembra essersi affermata nelle imprese più dinamiche una «*via italiana al fare industria*» (Butera, De Michelis, 2011). Non si tratterebbe di un nuovo modello produttivo standard in via di affermazione, quanto di un approccio di governo delle relazioni tra cinque fattori: il posizionamento di mercato, le strategie prescelte, i modelli organizzativi e di lavoro, l'anima dell'impresa, la qualità dell'imprenditore (occorre osservare che il concetto un po' immaginifico di «*anima dell'impresa*» sembra rinviare al modello delle eredità dinamiche di Berger). Secondo questo schema d'analisi, la «*gestione innovativa e appropriata dell'organizzazione*» nascerebbe dall'incrocio tra reti di imprese collegate a territori locali estesi, relazioni sociali, istituzionali ed economiche lunghe e modelli organizzativi basati sulla condivisione di competenze, sulla cooperazione attiva, sulle comunità di lavoro, su microstrutture operative flessibili e autoregolate, su una cultura del lavoro delle regole e dei risultati (Butera, 2011).

I cambiamenti nei modelli di organizzazione della produzione hanno riattualizzato la discussione sul classico tema del rapporto tra l'organizzazione del lavoro e le condizioni di lavoro. La diffusione di soluzioni organizzative che assegnano maggiore autonomia e responsabilità nel lavoro, l'introduzione di tecnologie dell'automazione che comportano una forte de-materializzazione del lavoro operativo, la crescente attenzione attribuita nella progettazione degli impianti agli aspetti ergonomici, la previsione di dispositivi normativi e di controllo a tutela della salute dei lavoratori più efficaci di quelli presenti negli anni settanta e ottanta, hanno diffuso in molti la credenza in un miglioramento spontaneo e progressivo delle condizioni di lavoro. In realtà, i risultati di numerosi studi e ricerche mostrano che la situazione si è sviluppata in modo molto più problematico (Parent-Thirion, Fernández-Macias, Vermeulen, 2007; Eurofound, 2012). Accanto a miglioramenti significativi nella dimensione ergonomica dell'intensità degli sforzi fisici e delle posture, nella salubrità degli ambienti di lavoro, nei dispositivi per ridurre gli incidenti sul lavoro, si registra il persistere di antichi fattori di rischio assieme a nuove forme di malessere e di pericolo per l'integrità psico-fisica dei lavoratori.

L'innovazione organizzativa ha i suoi nuovi risvolti negativi (Gollac,

Volkoff, 2007). Innanzi tutto, emerge una correlazione forte e diretta tra lavoro precario, in crescita, e cattive condizioni di lavoro, sotto il profilo della prescrittività del lavoro, delle relazioni gerarchiche, del ritmo di lavoro. Non solo: la precarietà aumenta la dissimulazione dei rischi e induce i lavoratori, nella speranza di una conferma dell'impiego, ad accettare condizioni di lavoro gravose, quando non pericolose per la loro salute. Anche le traiettorie più innovative dell'organizzazione del lavoro, come quella volta ad aumentare l'autonomia e la responsabilità nel lavoro, possono accompagnarsi a inattesi peggioramenti delle condizioni di lavoro, qualora si creino squilibri tra il grado di autonomia effettivamente esercitato e le richieste organizzative in termini di intensità e complessità dei compiti (Karasek, Theorell, 1990). Le nuove forme di organizzazione del lavoro, se spesso rendono il lavoro più interessante, ancor più frequentemente lo rendono più intenso. Laddove permangono attività lavorative prescritte e altamente ripetitive, il che accade sia nelle persistenti fabbriche fordiste sia nelle nuove fabbriche post-fordiste, si assiste a una degradazione del lavoro e all'insorgere di malattie professionali derivanti da micro-traumi per sforzi ripetuti.

Comunque gli ultimi decenni sono stati caratterizzati da importanti e rapidi cambiamenti nei modelli produttivi e nell'organizzazione del lavoro. In una situazione di crescente competizione globale e di minore stabilità/prevedibilità della domanda, ha prevalso l'idea che fosse necessario ridurre il più possibile i costi di produzione, abbassare costantemente il punto di pareggio, ossia il volume minimo di produzione o fatturato al cui livello si pareggiano i costi e si cominciano a fare profitti. Sul piano della gestione della forza-lavoro, tale convinzione si è trasformata in una crescente pressione per una maggiore flessibilità (numerica, funzionale), ossia per minori vincoli al suo utilizzo. Il lavoro è diventato una «variabile da aggiustare» (Castel, 1995). Le strategie per raggiungere tali obiettivi variano secondo alcune caratteristiche dell'impresa (proprietà e dimensione aziendale) e del settore in cui operano (livello di competizione, presenza di politiche pubbliche, uso delle tecnologie), anche se un po' ovunque includono le medesime iniziative (dall'*outsourcing* all'uso dei rapporti di impiego non-standard, dagli schemi orari flessibili al *multi-tasking*). Molte iniziative sono state negoziate con le rappresentanze dei lavoratori, altre volte sono state imposte unilateralmente e accettate sotto il ricatto di una ristrutturazione, di una delocalizzazione, con conseguente

possibile perdita dell'occupazione. Sembra ancora valida la tipologia costruita da Guest e Conway (1999) incrociando la dimensione delle politiche di gestione delle risorse umane (alta/bassa priorità) con quella delle relazioni industriali (alta/bassa priorità), con l'avvertenza metodologica, segnalata da Bordogna e Pedersini (2001), che le definizioni di «politiche di gestione delle risorse umane» e di «grado di priorità» sono piuttosto sfuggenti e imprecise. Le politiche di governo delle relazioni di lavoro nelle imprese impegnate nell'innovazione organizzativa sembrano disporsi lungo il continuum che va dal polo delle politiche di gestione delle risorse umane individualizzate, sviluppate senza l'attivazione di relazioni negoziali collettive, anzi spesso in concorrenza con esse, a quello, denominato «nuovo realismo», in cui tali politiche si combinano con la pratica delle relazioni industriali.

Una possibile variante del modello delle relazioni individualizzate è quello basato sulla costruzione di un sistema di relazioni industriali di impronta fortemente aziendale (a questa situazione sembra riconducibile il recente caso Fiat), in sostituzione di un sistema di contrattazione collettiva ispirato a criteri di rappresentanza generale degli interessi o in cui le relazioni tra le parti sono contrassegnate da bassa fiducia. Ricerche condotte nell'ultimo decennio tendono a mettere in evidenza che nelle imprese maggiormente impegnate nelle innovazioni tecnologiche e organizzative la contrattazione collettiva aziendale risulta più frequente e varia (Pini, 2006; Albertini, Leoni, 2009; Cerruti, 2011). Anzi, quanto più l'innovazione ha carattere sistemico tanto più la contrattazione appare vitale. Una possibile ipotesi interpretativa di ciò potrebbe essere quella che considera l'innovazione sistemica come un generatore di incertezza manageriale nelle dimensioni dell'organizzazione del lavoro, dell'organizzazione produttiva e delle relazioni di lavoro, e la contrattazione collettiva come un riduttore di tale incertezza, in quanto svolge funzioni di *feed back* e di adattamento del percorso dell'innovazione, nonché funzioni di regolazione congiunta del processo di cambiamento. La contrattazione introdurrebbe una maggiore calcolabilità, nel senso di prevedibilità, dell'innovazione, e in ragione di ciò potrebbe apparire agli occhi del management come una risorsa.

Da queste premesse trae origine l'idea di un numero monografico della rivista specificamente dedicato all'organizzazione del lavoro. L'obiettivo

è avviare, privilegiando sempre un approccio interdisciplinare e comparativo a livello internazionale, una discussione sui cambiamenti in atto nell'organizzazione del lavoro, sulle loro connessioni con la qualità del lavoro, le performance delle imprese e, più in generale, del mondo della produzione, e il sistema di regolazione delle relazioni di lavoro, considerando gli eventuali condizionamenti del contesto istituzionale e le politiche e pratiche che possono incoraggiare una forma di organizzazione piuttosto che un'altra. I contributi che riportiamo si soffermano soprattutto sulle soluzioni post-fordiste, analizzandone i tratti fondamentali, che vanno dal «*fare economia di tutto*» (di spazio, materiali, tempi di lavorazione, manodopera) al «*coinvolgimento attivo dei lavoratori*», su ciò che sta accadendo nel settore industriale, in particolare sugli esperimenti di *lean production* e *World Class Manufacturing*, che – come si è detto – sono le innovazioni più dibattute.

La discussione e lo studio sui cambiamenti nelle forme di organizzazione del lavoro non può però prescindere dalla considerazione dei processi di ristrutturazione delle catene del valore (definibili come l'insieme delle varie attività necessarie per progettare, produrre, vendere, distribuire e assistere un prodotto). Un aspetto che è ben analizzato nel saggio di Francesco Garibaldi. Le iniziative di de-centralizzazione, *outsourcing*, *networking* allungano le catene del valore, le rendono più elaborate, complesse; moltiplicano le unità e i luoghi in cui un determinato bene o servizio è prodotto. E frammentano la forza-lavoro, non solo disperdendola su più territori, ma anche differenziandola per forme di organizzazione e qualità del lavoro. Ne deriva una pluralità di gruppi di lavoratori, impegnati nello stesso ciclo produttivo, con significative differenze in termini di sicurezza del posto, prospettive di crescita professionale, trattamento economico, intensità del lavoro, organizzazione degli orari. Come spiega Garibaldi, le imprese a monte o apicali, quelle proprietarie del marchio, con una posizione di forza riconosciuta, che esercitano il controllo/dominio sulla filiera di sub-fornitura, scaricano i problemi di produttività ed efficienza sulle imprese a valle; una pratica che costringe queste ultime «a razionalizzazioni continue dei processi produttivi secondo i principi della *lean production*, più o meno sapientemente mescolate con una significativa sopravvivenza di tecniche tayloristiche tradizionali». In tale scenario, l'approccio fondato sulla catena del valore, o sulle filiere di sub-fornitura, consente di spostare il focus dell'analisi dall'azienda, fisicamente delimi-

tata, agli stadi del processo produttivo, che – come si diceva – non necessariamente sono organizzati in un solo luogo o all'interno di una sola relazione. Consente anche di osservare con più precisione la distribuzione spaziale e inter-aziendale delle varie attività in cui esso si compone. E, in tal modo, permette di comprendere meglio quali sono le forme di organizzazione del lavoro, i loro cambiamenti, il loro impatto sulla qualità del lavoro dei vari segmenti di forza-lavoro impegnati nella fabbricazione di un determinato bene/servizio, nonché il ruolo che potrebbero giocare i sindacati, la contrattazione collettiva, le politiche pubbliche.

L'attuale crisi economica sembra accelerare le tendenze sopra delineate: la spinta alla riduzione dei costi di produzione, alla flessibilizzazione del lavoro, alla scomposizione e dispersione delle funzioni produttive, accompagnate da richieste di una ulteriore de-regolazione, di deroghe o eccezioni alle regolazioni generali (in particolare a quelle stabilite dalla contrattazione collettiva). Aumenta la pressione sul lavoro, diventato più fragile; cresce l'insicurezza del posto, la vulnerabilità economica, si contrae la possibilità di controllare le proprie condizioni di lavoro, cresce la sua intensità. Come sostiene Colin Crouch (2011), paradossalmente la crisi economica ha rafforzato l'idea neoliberista, che chiede un allentamento dei vincoli su tutti gli aspetti riguardanti l'ingresso, l'uscita, l'uso della forza-lavoro.

Riccardo Leoni, nel suo saggio, riprende la tesi che egli sostiene con ricchezza d'argomenti ormai da alcuni anni: per affrontare il problema della bassa produttività totale dei fattori occorre concentrare l'attenzione sui fattori interni al processo produttivo, su quegli elementi che la teoria economica mainstream considera come spuri: l'innovazione organizzativa, la struttura dei compiti dei posti di lavoro, le politiche del personale, le relazioni industriali. La sua analisi delle nuove forme di organizzazione del lavoro si concentra sul modello del Wcm, caratterizzato, a suo parere, da tre concetti: il capovolgimento del disegno organizzativo da funzionale a processuale, il lavoro di gruppo e lo sviluppo delle capacità dei lavoratori. Ulteriori tratti distintivi sono la riduzione dei livelli gerarchici, come condizione per realizzare un decentramento dei poteri di regolazione della produzione, la flessibilità dell'impresa e la presenza di un sistema di relazioni industriali che preveda la possibilità di consultazione e di negoziazione «tanto nella fase della progettazione organizzativa quanto in quella relativa alla distribuzione dei risultati raggiunti». Il modello Wcm

presenta, a parere dell'autore, due aspetti preoccupanti: l'intensificazione degli sforzi lavorativi, derivanti da una più stringente razionalizzazione del lavoro e dalle politiche manageriali di alto coinvolgimento dei lavoratori; la presenza di fattori di rischio legati alla gestione della rotazione tra le mansioni e alla maggiore intensità del lavoro. Un ulteriore elemento critico è rappresentato dal divario temporale che si registra tra i ritorni degli investimenti in tecnologie e i risultati conseguiti con i cambiamenti organizzativi: tempi brevi per i primi, tempi lunghi per i secondi, sicché il nesso tra i due processi di modernizzazione appare incerto e non evidente. Ciò porta l'autore a insistere sulla necessità che la progettazione e l'implementazione dell'innovazione seguano la logica della complementarità, dell'introduzione di «pacchetti integrati». La questione è, quindi, quale sia la composizione dei pacchetti e la modalità con cui vengono composti. È proprio nella violazione del principio di complementarità che risiede la causa di tanti fallimenti delle azioni di cambiamento. Leoni si sofferma, poi, sui risultati di alcune ricerche empiriche condotte in Italia, dalle quali si evidenziano due dati: l'innovazione procede con un passo più lento di quello di alcuni altri paesi industrializzati; l'innovazione più diffusa è quella singola o realizzata con pacchetti poveri, mentre quella integrata è assai rara. Nelle conclusioni l'autore, proprio perché considera importante il coinvolgimento dei lavoratori e delle loro rappresentanze sindacali nei processi di cambiamento, riprende la proposta, lanciata con Nicola Acocella e Leonello Tronti alcuni anni fa, di un «patto sociale per la produttività e la crescita».

Antoine Valeyre, attraverso l'analisi dei dati dell'Indagine europea sulle condizioni di lavoro, condotta nel 2005 in 27 paesi dell'Unione Europea, mostra l'esistenza di una diversità di forme di organizzazione del lavoro. Accanto alla *lean production* (che raggruppa circa il 26 per cento dei salariati toccati dall'Indagine), persistono modalità tradizionali, tayloristiche, che sono ben lungi dall'essere scomparse, interessando ancora molti lavoratori nell'Unione (circa il 20 per cento dei salariati). E persistono imprese con una struttura semplice (16 per cento dei salariati), dove vi è una debole diffusione del lavoro di gruppo, della polivalenza e della gestione della qualità. Qui il lavoro è poco ripetitivo e costrittivo, ma povero di contenuti cognitivi. Inoltre – è il risultato su cui insiste di più – emerge una classe di imprese, definite *learning organisation*, che a differenza di quelle della produzione snella garantiscono un'ampia autonomia ai la-

voratori, puntando meno sull'intensità del lavoro e di più sulla qualità della vita lavorativa. In queste aziende, che rappresentano il gruppo più consistente (in esso è presente il 38 per cento della popolazione studiata), si ha una gestione della manodopera più attenta alla stabilità dell'occupazione, alla formazione, alla crescita professionale, ai percorsi di carriera. Sono più diffuse nel settore creditizio, nei servizi alle imprese e in quelli collettivi, sociali e personali, ma anche nella distribuzione di energia elettrica, gas e acqua e nella fabbricazione di macchine e apparecchi meccanici. Ma non c'è – sottolinea Valeyre – un determinismo settoriale. Le disparità nella loro diffusione appaiono legate maggiormente ai metodi di regolazione dei mercati del lavoro, ai sistemi di innovazione tecnologica, oltre che agli stili di management. Le differenze tra i paesi nell'adozione delle forme di organizzazione del lavoro sono notevoli: forte dominio delle organizzazioni che apprendono nei paesi dell'Europa del Nord e, in parte, del Centro, sovra-rappresentazione delle organizzazioni tradizionali tayloristiche in alcuni paesi dell'Europa meridionale; l'Italia si colloca in una posizione intermedia tra questi due estremi. Quanto alla relazione di complementarità tra modi di gestione dei dipendenti e forme di organizzazione del lavoro, si osserva che le pratiche di gestione attiva del personale sono più sviluppate nelle imprese che adottano le nuove forme di organizzazione del lavoro che in quelle tayloristiche o semplici.

Nelle imprese che sperimentano forme di *lean production* i lavoratori esecutivi sembrano godere di minori margini di autonomia, il coinvolgimento è scarso, i ritmi lavorativi sono soggetti a molteplici vincoli, si registra una crescente intensificazione, poco o per niente compensata da vantaggi su altri aspetti della condizione di lavoro. Questo è quanto emerge anche in altri contributi che esaminano il modo in cui le pratiche della produzione snella sono state introdotte. Gli *outcomes* in termini di qualità del lavoro risultano spesso negativi. La spiegazione offerta da Garibaldi, che analizza alcuni casi dell'industria metalmeccanica italiana, tra cui la Fiat, è che, al contrario di quanto accade in quelle che sono state definite *learning organisation*, le pratiche introdotte non mirano ad accrescere l'autonomia, la stabilità dei lavoratori, ma sono strumenti «per aggiungere, in condizioni operative immutate o peggiorate, nuovi contenuti prestativi», per aumentare la pressione sul lavoro, per ottenere di più dalla forza-lavoro, intesa come fattore di produzione. Anche perché sono solitamente pratiche totalmente controllate dal management. E pro-

prio il «controllo» risulta la variabile fondamentale. L'esempio più eclatante – sottolinea Garibaldo – è rappresentato dai recenti cambiamenti introdotti da Fiat Auto.

Gian Carlo Cerruti analizza un caso di innovazione organizzativa che ha suscitato ampie e accese discussioni: il modello Wcm in Fiat Auto. Nel saggio si sostiene che si tratta di una variante del modello produttivo giapponese, applicato in Fiat a partire dall'inizio degli anni novanta con l'etichetta «fabbrica integrata». Rispetto all'impostazione originaria le maggiori novità, sotto il profilo dei contenuti organizzativi, sono molteplici: un'applicazione sistematica della procedura di *cost deployment* a tutti i processi produttivi del *manufacturing* al fine di identificare le attività e le risorse che non producono valore aggiunto, che possono essere considerate sprechi e come tali da eliminare; una stretta e sistematica connessione tra le direttrici di intervento della razionalizzazione (i cosiddetti «pilastri») e gli strumenti operativi per realizzarle; lo sviluppo di un sistema di relazioni industriali di impronta aziendalistica, la cui arena d'azione ha un perimetro tracciato dai vincoli della razionalizzazione individuati dall'impresa, cioè un'ipotesi di regolazione di controllo delle relazioni di lavoro; un governo del tempo di lavoro in chiave strettamente organizzativa, in base al quale la struttura dei turni di lavoro è improntata a ottimizzare congiuntamente l'utilizzo degli impianti e la flessibilità produttiva, in relazione all'andamento della domanda dei prodotti; il ricorso al sistema cronotecnico Ergo-Uas, al fine di realizzare un'elevata predeterminazione e intensificazione del lavoro in condizioni di variabilità al margine dei compiti lavorativi e una riprogettazione di tempi e metodi assegnati e della struttura fisica del posto del lavoro, che tenga presente la dimensione ergonomica. Si tratta di uno dei punti più controversi, in quanto l'estrema intensificazione del lavoro sembra annullare quello *slack* temporale utile ai lavoratori per svolgere le attività operative e cognitive necessarie per promuovere il «miglioramento continuo» ed essere foriera di potenziali rischi per la salute dei lavoratori. Con il Wcm l'impresa assume una configurazione sistematicamente parametrica che focalizza il controllo sul dispositivo produttivo nel suo insieme e, per questa via, sul fattore lavoro, e una logica d'azione organizzativa guidata dal criterio della «autonomia controllata», dove l'accentramento del controllo si accompagna al decentramento del sistema di regolazione produttiva.

Dal punto di vista delle modalità di implementazione, il Wcm si muo-

ve nel solco del tradizionale approccio *top down* della direzione Fiat, con due nuove leve di pressione organizzativa: la competizione tra stabilimenti nel processo di miglioramento delle performance, in ragione sia delle possibilità di delocalizzazione delle attività produttive sia dell'esistenza di sovra-capacità produttiva, dove la posta in gioco è evitare la chiusura del sito industriale; un sistema di regole del lavoro, formalmente contrattate con una parte dei sindacati, che prevede aspetti sanzionatori in caso di contestazione della disciplina organizzativa della fabbrica. La partecipazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti sia alla fase di definizione del modello sia della sua implementazione non è tematizzata. Il coinvolgimento dei lavoratori avviene secondo procedure eterodirette. Infine, ciò che caratterizza in modo più radicale il Wcm nella versione Fiat è il divario tra la ricchezza e l'intelligenza tecnologica dei metodi e degli strumenti di razionalizzazione tecnica e la povertà e l'arcaicità dei meccanismi sociali per il governo delle relazioni di lavoro. Un caso di paradigma infranto della complementarità.

Andrea Signoretti riporta i risultati di uno studio comparato di due fabbriche, una italiana e l'altra americana, impegnate come sub-fornitori di primo livello del medesimo tipo di prodotto di una multinazionale dell'automobile. In entrambe rileva una rigida standardizzazione dei compiti, la diffusione del *multi-tasking* (che altro non significa se non mantenere i lavoratori pienamente occupati durante il tempo che il lavoro è retribuito), una crescente intensificazione del lavoro, un forte controllo dell'assenteismo, attraverso l'inasprimento delle misure disciplinari. Aspetti che sono in parte mitigati, ma non eliminati, nel caso italiano, dalla più rigida regolazione del lavoro e dalla presenza di sindacati più forti. Viene rilevato lo scarto esistente tra principi formali di razionalizzazione e pratiche reali: nello stabilimento italiano, mentre agli operai viene attribuito formalmente il potere di bloccare la produzione in caso di gravi difettosità, in omaggio al principio della *qualità totale*, nella realtà ciò non avviene, in ragione della pressione a eludere la norma esercitata dalla gerarchia intermedia. Differenze di efficacia sono rilevate anche nel sistema di regolazione collettiva dello straordinario: mentre in Italia la materia è disciplinata dal Ccnl, nello stabilimento americano non vi sono norme al riguardo, sicché vi è una forte spinta al prolungamento dell'orario di lavoro sino al punto di accumulare circa 450 ore di straordinario in sei mesi, cioè quasi il doppio di quanto stabilito in Italia su base annua. Il sistema

di sicurezza dell'ambiente di lavoro viene considerato un caso di eccellenza: in entrambi gli stabilimenti viene posta molta cura nella predisposizione di misure di protezione dai rischi della salute. Per prevenire e mitigare gli effetti negativi del lavoro ripetitivo nello stabilimento italiano viene applicato il metodo Ocra (*Occupational repetitive action risk index*) e realizzato un ampio coinvolgimento delle rappresentanze sindacali; negli Stati Uniti è stato adottato il metodo Peil (*Potential ergonomics issues list*), ma il management non coinvolge in alcun modo la struttura sindacale aziendale. Poca attenzione, infine, è data in generale al coinvolgimento dei lavoratori. Ci si trova dunque – conclude Signoretti – di fronte a un'applicazione prevalentemente «tecnica» della *lean production*.

Nel toyotismo le relazioni di lavoro possono deteriorarsi fino a deflagrare in situazioni di crisi e conflittualità gravi e drammatiche, come accaduto nel caso, raccontato da Tommaso Pardi, del *transplant* della Toyota a Valenciennes in Francia. Si riafferma l'importanza dei caratteri ambientali del modello giapponese, dei suoi pre-requisiti politico-sociali, di quella parte nascosta del modello che ne ha assicurato, almeno per un certo periodo, la stabilità e l'efficacia. Al di fuori di quelle «condizioni storiche di sostenibilità», afferma Pardi, la «normalità» è il malcontento, l'insoddisfazione, la demotivazione dei lavoratori. A meno che non si accettino forme di ibridazione e soprattutto forme di compromesso con la forza-lavoro, di negoziazione delle condizioni di lavoro. È il contrario di quanto accaduto nel *transplant* di Valenciennes; qui il management ha preferito dichiarare guerra ai sindacati e imporre la sua autorità, inaspriando i rapporti con i lavoratori. Ne scaturisce per l'autore un paradosso: una riuscita industriale e uno scacco sociale. La rapida progressione della produzione è stata accompagnata da un aumento dell'occupazione, ma in forme precarie, tanto è vero che alla fine del periodo preso in esame un operaio su quattro ha uno statuto precario (contratto interinale o a tempo determinato). L'elevata ripetitività e intensità del lavoro, l'assenza di prospettive di carriera e la rigidità del sistema disciplinare hanno generato un vasto malcontento tra gli operai, che si è espresso, innanzi tutto, sotto forma di un elevato assenteismo o nell'abbandono dell'azienda. Secondo l'autore, la rovinosa politica di gestione della manodopera, se ha dato buoni risultati produttivi nel breve termine, rischia di cristallizzare una resistenza operaia collettiva e uno scarso coinvolgimento nel sistema produttivo a lungo termine.

Sull'importanza dei caratteri ambientali e istituzionali si sofferma Jacopo Pepe, segnalando le specificità della situazione nella maggioranza delle medio-grandi imprese tedesche, in cui i cambiamenti nell'organizzazione del lavoro sono stati discussi/negoziati con i sindacati. Attraverso gli istituti della partecipazione, in particolare della codecisione, le rappresentanze della forza lavoro hanno acquisito, oltre che un ruolo fondamentale di controllo e indirizzo, anche un ruolo di elaborazione strategica. L'offensiva iniziale di imprenditori e manager per un'applicazione integrale del modello giapponese, funzionale ai soli obiettivi economici dell'impresa, si è gradualmente ritirata. E anche la parte imprenditoriale ha accettato forme di «ibridazione *avanzata*», assetti di compromesso, non solo in termini di partecipazione indiretta dei lavoratori tramite i loro rappresentanti, ma anche di partecipazione diretta nell'organizzazione del lavoro, sotto forma di maggiore responsabilità e autoregolazione, di lavoro di gruppo e di formazione continua. L'autore opera una sottile distinzione tra la partecipazione del lavoratore «*solo nella forma operativa del momento produttivo*» e la partecipazione al momento del «*codecidere e cogestire la pianificazione e gli obiettivi strategici in cui si iscrive l'organizzazione del lavoro*». La prima forma ha rappresentato e rappresenta tuttora una sfida insidiosa agli istituti della codeterminazione, che rischiano di vedere eroso il loro tradizionale spazio di manovra. I sindacati tedeschi hanno fronteggiato la sfida, con risultati nel complesso positivi, interpretando la codecisione come un sistema operante a due livelli: della partecipazione alla «*pianificazione dell'organizzazione del lavoro*» e della partecipazione nel singolo posto di lavoro. Alla codecisione istituzionalizzata si è affiancata, dunque, una «*codecisione di base*». Le modifiche legislative sulla costituzione dell'impresa, introdotte nel decennio scorso, hanno ampliato i diritti di codecisione, ma hanno anche specializzato e tecnicizzato il ruolo del consiglio di fabbrica in un'ottica di co-management. Ciò non sembra aver attenuato lo svolgimento della funzione di rappresentanza degli interessi distinti del lavoro. Infine, Pepe non manca di sottolineare come tale approccio abbia consentito, oltre che ottime performance alle singole organizzazioni e all'intero sistema produttivo, di gestire la crisi in modo meno doloroso.

Il contributo di Luciano Pero porta la discussione sull'intero sistema produttivo italiano, comprendendo anche le piccole-medie imprese. La sua analisi si concentra su due fondamentali debolezze dei processi di

raggiustamento in corso (o di mancata riorganizzazione). Da un lato, le innovazioni nell'organizzazione del lavoro e della produzione hanno una diffusione limitata, sono poco coraggiose, di breve respiro, si impantanano a metà strada, generano risultati molto modesti. Le cause di ciò sono rintracciate in due ordini di fattori: nella diffusa presenza di piccole e medie imprese, di assetti proprietari familiari, di manager poco competenti e innovativi; nello scarso coinvolgimento diretto dei lavoratori nei processi innovativi. Alla base dello scarso coinvolgimento dei lavoratori, in rapporto a quanto accade nei paesi del Nord Europa, in Germania e in Francia, vi sarebbero tanto le caratteristiche del nostro sistema di relazioni industriali, troppo segnate da una cultura conflittuale anziché partecipativa, quanto lo scetticismo che pervade gli attori sociali. Forse la tesi sull'eccessiva presenza di una cultura conflittuale appare bisognosa di una verifica empirica, in quanto non corroborata dai dati sulla conflittualità in Italia, che registrano i più bassi tassi di scioperosità dal secondo dopoguerra, e poco coerente con la diffusa presenza di una contrattazione aziendale segnata più da logiche di regolazione della produzione e di raggiustamento industriale, tramite l'intervento sulla variabile del lavoro, che da politiche acquisitive. Nel complesso, gli argomenti di Pero portano comunque un sostegno alla tesi che imputa la bassa crescita della produttività anche alle difficoltà di utilizzare efficacemente le risorse dell'organizzazione e delle politiche di gestione del personale. La stragrande maggioranza delle imprese, inoltre, ha difficoltà a sviluppare configurazioni lunghe della catena logistica-produttiva e preferisce affrontare la globalizzazione con un approccio orientato prevalentemente alla riduzione dei costi, finalizzato ad abbassare il prezzo finale, con iniziative «opportunistiche» di delocalizzazione o con strategie di ingresso in nuovi mercati a breve o brevissimo periodo. Queste debolezze a livello micro – sostiene Pero – si sommano a quelle macro, rappresentate dai problemi di finanziamento, del carico fiscale, della lentezza e dell'inefficienza dell'apparato burocratico, della mancanza di una politica industriale appropriata. Insieme, tali fenomeni spiegano i ritardi dell'economia italiana nell'emergere dalla crisi, la produttività stagnante, la perdita di quote di mercato e in particolare di export, la modesta crescita del Pil.

In conclusione: il cantiere dell'innovazione organizzativa post-fordista è stato aperto da tempo, i risultati sinora sono stati modesti, molto rimane da fare.

Riferimenti bibliografici

- Albertini S., Leoni R. (a cura di) (2009), *Innovazioni organizzative e pratiche del lavoro nelle imprese industriali del Nord*, Milano, Franco Angeli.
- Berger S., Industrial Performance Center (Mit) (2006), *Mondializzazione: come fanno per competere?*, Milano, Garzanti.
- Bihl A. (1998), *Postfordismo o adattamento alla crisi del fordismo?*, in Bellofiore R. (a cura di), *Il lavoro domani. Globalizzazione finanziaria, ristrutturazione del capitale e mutamenti della produzione*, Pisa, Biblioteca Franco Serantini.
- Black J.R. (2001), *La produzione world-class*, Milano, Guerini e Associati.
- Black S., Lynch L. (2001), *How to Compete: The Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity*, in *Review of Economic and Statistics*, 3.
- Bordogna L., Pedersini R. (2001), *Relazioni industriali e gestione delle risorse umane nelle piccole imprese*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 2.
- Boyer R., Freyssenet M. (2000), *Les modèles productifs*, Parigi, La Découverte.
- Butera F. (2012), *La rigenerazione e innovazione organizzativa come questione nazionale: una proposta per affrontare la crisi*, working paper Fondazione Irso, 2.
- Butera F. (2011), *La natura dell'impresa capace di competere: le cinque dimensioni dell'Italian Way of Doing Industry*, in Butera F., De Michelis G. (a cura di), *op.cit.*
- Butera F., De Michelis G. (a cura di) (2011), *L'Italia che compete. L'Italian Way of Doing Industry*, Milano, Franco Angeli.
- Cerruti G.C. (2011), *L'evoluzione della contrattazione aziendale in Provincia di Torino tra il 1993 e il 2007*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2.
- Castel R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Parigi, Fayard.
- Commissione delle Comunità Europee (2002), *New Forms of Work Organisation: The obstacles to Wider Diffusion*, Bruxelles.
- Commissione delle Comunità Europee (1997), *Libro Verde. Partenariato per una nuova organizzazione del lavoro*, Bruxelles.
- Crouch C. (2011), *The Strange Non-Death of Neoliberalism*, Cambridge, Polity Press.
- Eurofound (2012), *Fifth European Working Conditions Survey 2010*.
- Eurofound (2011), *Links between Quality Work and Performance*, in www.eurofound.europa.eu.
- Fiat Group (2009), *Misurare e analizzare la produttività nei processi amministrativi*, mimeo.
- Foresti G., Guelpa F., Trenti S. (2006), *Struttura settoriale e dimensionale dell'industria italiana: effetti sull'evoluzione della produttività del lavoro*, in *Economia e Politica Industriale*, 3, pp. 77-99.
- Gallino L. (1983), *Informatica e qualità del lavoro*, Torino, Einaudi.
- Gollac M., Volkoff S. (2007), *Les conditions de travail*, Parigi, La Découverte.
- Guest D., Conway N. (1999), *Peering into the Black Hole: The Downside of the New Employment Relations in the UK*, in *British Journal Industrial Relations*, 3.

- Istat (2011), *La dinamica della produttività*, in www.istat.it.
- Hyung Je Jo (2012), *The Formation and Change of Hyundai Production System: An Institutional Perspective*, Cracovia, Gerpisa colloquium.
- Kandel E., Lazear E. (1992), *Peer Pressure and Partnership*, in *Journal of Political Economy*, 100, pp. 801-817.
- Karasek R., Theorell T. (1990), *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of the Working Life*, New York, Basic Book.
- Keegan R. (2003), *Introduzione al modello World Class Manufacturing. Casi di studio e applicazioni pratiche di produzione snella, qualità totale e innovazione*, Milano, Franco Angeli.
- Labory S., Leoni R., Cristini A. (2008), *Cambiamenti tecnologici e organizzativi, sistemi di gestione delle risorse umane e performance d'impresa. Una rassegna critica*, in Leoni R. (a cura di), *op. cit.*
- La Rosa M. (1983), *Qualità della vita e qualità del lavoro*, in *Sociologia del Lavoro*, V-VI, 17-18.
- Leoni R. (a cura di) (2008), *Economia dell'innovazione. Disegni organizzativi, pratiche di lavoro e performance d'impresa*, Milano, Franco Angeli.
- Leoni R., Cristini A., Mazzoni N., Labory S. (2008), *Disegni organizzativi, stili di management e performance d'impresa. Risultati di un'indagine in un campione di imprese industriali*, in Leoni R. (a cura di), *op. cit.*
- Milgrom P., Roberts J. (1995), *Complementarities and Fit: Strategy, Structure and Organisational Change in Manufacturing*, in *Journal of Accounting and Economics*, 19, pp. 179-208.
- Myeong Kee Chung (2000), *Les deux strategies industrielles de Hyundai, face à la globalisation des marchés*, in Freyssenet M., Mair A., Shimizu K. (a cura di), *Quel modèle productif?*, Parigi, La Découverte.
- Oecd (2010), *Productivity Statistics*, in www.oecd.org.
- Parent-Thirion A., Fernández-Macias E., Vermeylen G. (2007), *Fourth European Working Conditions Survey*, Dublino, European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions.
- Pfeffer J. (1998), *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston, Harvard Business School Press.
- Pini P. (a cura di) (2006), *Dinamiche innovative, conoscenza, performance. Un'indagine sulle imprese della provincia di Ferrara*, Milano, Franco Angeli.
- Pini P. (a cura di) (2004), *Innovazione, relazioni industriali e risultati d'impresa*, Milano, Franco Angeli.
- Quintieri B. (2007), *Declino o cambiamento? Il riposizionamento dell'industria italiana sui mercati internazionale*, paper presentato al convegno dell'Isae «Trasformazioni dell'industria italiana», Roma, 14 giugno.
- Regini M. (2000), *Modelli di capitalismo*, Roma-Bari, Laterza.
- Revelli M. (1993), *Introduzione*, in Ohno T., *Lo spirito Toyota*, Torino, Einaudi.

- Schonberger R.J. (1988), *World-Class Manufacturing. Le nuove regole per una produzione di classe mondiale*, Milano, Franco Angeli (ed. orig. 1986).
- Silva F., Rondi L. (a cura di) (2009), *Produttività e cambiamento nell'industria italiana. Indagini quantitative*, Bologna, Il Mulino.
- Standing G. (1999), *Global Labour Flexibility. Seeking Distributive Justice*, Londra, Palgrave Macmillan.
- Womack J.P., Jones D. (1997), *Lean Thinking. Come creare valore e bandire gli sprechi*, Milano, Guerini e Associati (ed. orig. 1996).
- Womack J.P., Roos D., Jones D.T. (1991), *La macchina che ha cambiato il mondo*, Milano, Rizzoli (ed. orig. 1990).