
**PIÙ CON MENO E MEGLIO
SEMPLIFICARE PER ANDARE IN GOAL
Una lezione da tirare dal COVID19
affiancamento on line**

Il problema

L'emergenza COVID19 ha determinato una pesante recessione economica che ora va affrontata. Un modo per affrontarla è certamente quello di sveltire e semplificare l'azione organizzativa, per rendere più redditizia ogni attività.

Qui si impone una riflessione sulla produttività del lavoro. Sulla stampa specialistica si legge ripetutamente che il nostro sistema economico è caratterizzato da bassa produttività. Le cause della bassa produttività possono essere molteplici. In fondo però troviamo una causa di fondo: il modo in cui è organizzato il lavoro. Interessante da questo punto di vista è l'analisi del costo del lavoro. Il costo del lavoro può essere visto da due prospettive diverse: (i) da una parte il costo orario del lavoratore (costo comprensivo dei contributi sociali, delle ritenute fiscali, dei costi a carico del datore di lavoro); (ii) da un'altra parte il costo del lavoro per unità di prodotto (per esempio quanto incide il costo del lavoro sulla realizzazione di una lampadina, in rapporto ai costi di materie prime, di energia, ai costi finanziari etc.).

Se andiamo a guardare i dati scopriamo che il costo orario italiano (con le dovute differenze a seconda dei settori) è molto simile al costo orario francese ed inglese e notevolmente più basso del costo del lavoro tedesco, dei paesi del Benelux e dei paesi scandinavi. Se ci fermiamo qui tutti dovrebbero essere felici: il lavoratore che si trova a livello dei colleghi francesi e inglesi, e i datori di lavoro che devono pagare meno di quanto non accade ai loro colleghi tedeschi, olandesi, belgi, scandinavi. La prospettiva si capovolge se prendiamo in considerazione il secondo modo di considerare il costo del lavoro, cioè il costo del lavoro per unità di prodotto (CLUP). Qui scopriamo che il CLUP in Italia è di ca. il 60% dei costi totali, mentre in Francia è tra il 30% e il 35% mentre in Germania è intorno al 30%. Quindi il nostro lavoro rende di meno del suo pur basso costo.

Questo basso rendimento non è riconducibile a scarso impegno da parte del lavoratore. Da noi si lavora mediamente 1.750 ore l'anno mentre in Germania non si arriva a 1.400 ore. Il basso rendimento è dovuto in gran parte alla inadeguata organizzazione del lavoro.

Da noi il meccanismo organizzativo fondamentale è rappresentato dalla gerarchia. In Germania, nel Benelux e nei paesi scandinavi il meccanismo organizzativo fondamentale è il processo.

Organizzazione gerarchica e organizzazione per processi

Cosa significa lavorare per processi? Chiunque sia coinvolto in una attività lavorativa deve costantemente rispondere a questa domanda: ora cosa devo fare? Il premio Nobel per l'economia H.A. Simon sosteneva che il coordinamento dell'attività umana è garantito da una serie di meccanismi che riducono la complessità di chi è chiamato a prendere queste decisioni. Questi "meccanismi di riduzione della complessità decisionale" sono 4 e possono essere considerati come una coppia di due coppie. Mi spiego.

Da una parte abbiamo la prima coppia di meccanismi di riduzione della complessità decisionale: la gerarchia e la tradizione. Di fronte ad un qualsiasi evento l'operatore chiede al suo "capo" cosa fare (meccanismo gerarchico). Se si ripresenta in futuro un caso uguale l'operatore non

disturba più il capo e ripete il comportamento di risposta che gli era stato comandato la volta precedente (meccanismo della tradizione).

Da un'altra parte abbiamo la seconda coppia di meccanismi di riduzione della complessità decisionale: la professionalità e i processi. Di fronte ad un qualsiasi evento l'operatore fa prima riferimento a che cosa prevedono i processi codificati per il caso che gli si presenta e, poi, alle sue conoscenze e competenze professionali.

Vanno qui fatte due considerazioni aggiuntive. Innanzi tutto una considerazione che riguarda il quadro normativo: nel caso della prima coppia il quadro normativo rispetta la struttura "chi ha potere/autorità su cosa" (esempio: responsabile del magazzino è il sig. Rostagno); nel caso della seconda coppia il quadro normativo si rifà alla struttura "ogni volta che...., allora...." (esempio: ogni volta che arriva una consegna il responsabile di magazzino verifica se corrisponde all'ordine). Una seconda considerazione riguarda la complessità socio-tecnica in cui ci si trova ad operare. In ambienti tradizionali e caratterizzati da basso sviluppo scientifico e tecnologico prevale la prima coppia (autorità e tradizione), mentre in ambienti sviluppati e dinamici prevale la seconda coppia (processi e professionalità), laddove i processi svolgono anche la funzione cruciale di coordinare la collaborazione positiva di molte e molto diverse professionalità.

Il meccanismo di controllo prevalente nel caso della prima coppia è quello dell'ispettore, sorta di poliziotto che scende dall'alto a controllare se si opera bene, senza aver sentito il bisogno di specificare a priori che cosa sia "operare bene" e "operare male". Nel secondo caso il controllore (che viene spesso chiamato *auditor*) verifica se si stanno rispettando i processi, verifica cioè se i comportamenti tenuti *comply with*, sono in conformità con quanto previsto dai processi. Nel secondo caso è anche possibile attivare un meccanismo di controllo basato sul risultato. Il processo scandisce le tappe attraverso cui bisogna passare per realizzare il prodotto che è stato predefinito. Lavorare per processi è, dunque, un prerequisito per realizzare una Direzione Per Obiettivi (DPO).

Processi, digitalizzazione, telelavoro: la vera sfida del COVID19

Sulla semplificazione il COVID ci viene in soccorso mettendoci a disposizione le esperienze maturate con il telelavoro.

Il telelavoro messo in atto giocoforza con l'emergenza COVID19 ha messo in evidenza due ostacoli ad una piena utilizzazione del telelavoro: (i) molti dati e documenti sono ancora disponibili solo su cartaceo e (ii) il lavoro è organizzato in modo tale da non poter essere gestito con lo strumento informatico.

Per poter essere gestito in via informatica il lavoro deve essere strutturato secondo processi ben codificati e i dati devono essere registrati secondo regole precise.

Orbene strutturare il lavoro in modo che sia gestibile con lo strumento informatico significa snellire il lavoro in maniera sostanziale.

Del resto, per superare le attuali difficoltà, una cosa si impone: ridurre all'essenziale il lavoro per produrre e commercializzare i nostri beni e i servizi.

Cosa significa ridurre il lavoro all'essenziale?

- a) Se vi sembra di lavorare sempre in emergenza, allora lavorate in modo pessimo e non sapete vedere cosa è essenziale in tempo prima che scoppi l'emergenza. Volete cambiare o soccombere?
- b) Se non riuscite a pianificare il Vs lavoro, magari avete sbagliato lavoro. Vuol dire che non sapete individuare l'essenziale. Volete cavalcare l'onda o esserne sommersi?

c) Vi capita di arrabbiarVi perché i vostri collaboratori non hanno capito quello che dovevano fare? Vuol dire che non condividete le idee su cosa è veramente importante, essenziale. Vogliamo affiancare i nostri collaboratori oppure morire da inutili padroni?

d) Sapete misurare in maniera oggettiva la resa di un Vs Dipendente ovunque egli si trovi (In ufficio o in telelavoro) oppure andate "a braccio e simpatia"? L'occhio del padrone ingrassa il cavallo va bene se gestite un maneggio e non una azienda, vi pare?

In buona sostanza il COVI19 è non solo un virus medico ma anche un virus organizzativo: attacca quei sistemi organizzativi non organizzati per processi, sistemi, quindi, che disperdono quantità non limitate di risorse e che hanno difficoltà a gestire attività geograficamente decentrate.