

## Nuove forme di organizzazione del lavoro richiedono nuovi approcci al cambiamento e alla formazione: Together 4Efficiency®

A vent'anni dall'avvento della Lean Production i sistemi organizzativi delle imprese italiane sono ancora a metà del guado: l'abbandono del modello fordista si rivela un'impresa difficile, ma il mercato non perdona e il tempo è tiranno. In vent'anni sono stati fatti passi da gigante sul fronte dei sistemi di ingegneria per la produzione. Il "prima" e "dopo" fotografico di un reparto a distanza di anni offre spesso spaccati di realtà impensabile. Le fabbriche quasi asettiche di oggi, spaziose, luminose, pulite non hanno nulla a che vedere con quell'ammasso di lamiere e rischi che realtà ed immaginario collettivo hanno consegnato alla nostra memoria. Eppure il fordismo non è morto. Perché il cambiamento dei sistemi di ingegneria non ha, sovente, registrato un analogo cambiamento nella cultura dell'organizzazione, della gestione delle risorse. Il sistema culturale ed organizzativo dell'impresa sembra cambiato più nella forma che nella sostanza. Siamo stati capaci di rispondere alla sfida della Lean Production, cioè produrre grandi quantità di beni con una attenzione artigianale ad ogni singolo bene (e cliente). Siamo stati meno capaci di sviluppare un sistema analogo, ed indispensabile, di gestione. Analogico significa: saper gestire anche le persone con una attenzione ai bisogni di ogni singola persona. Su questo, al di là delle apparenze, delle mode, dei tentativi di cambiamento poco o nulla è cambiato. Ecco perché dalla qualità, alla sicurezza, alla logistica oggi nelle organizzazioni si assiste al trionfo dei comportamenti apparenti rispetto ai comportamenti effettivi. Tutto ciò costituisce oggi una grande ipoteca sul futuro delle imprese. La rappresentazione di un grande spreco, certo intangibile, ma di peso forse maggiore rispetto agli sprechi tangibili (scorte, scarti ecc.) che siamo abituati a trattare. Questo perché lo "spreco" costituito dal non ascolto, dalla scarsa motivazione, dallo strabismo degli obiettivi (lavoro per soddisfare il capo o gli obiettivi aziendali?) è la palude immensa dell'inefficienza.

Facciamo un passo indietro per descrivere questi scenari, da dove siamo partiti e dove stiamo andando. Il concetto di efficienza dell'organizzazione del lavoro, secondo le teorie razionaliste di Taylor e la produzione di massa di Ford, prevede l'analisi approfondita e scientifica dei tempi di lavoro, dei movimenti degli operatori e degli strumenti usati. L'organizzazione del lavoro efficace è considerata pari alla costruzione di un meccanismo le cui parti sono scientificamente studiate per garantire il funzionamento efficiente del meccanismo stesso. La macchina è modello dell'organizzazione. La persona che lavora è una parte di questo meccanismo e come tale deve essere esclusivamente l'esecutore dei compiti assegnati che sono studiati invece da specialisti a cui vengono affidati compiti non esecutivi ma di progettazione. Esiste una rigida divisione tra lavoro intellettuale e manuale e la cultura manageriale prevede la supervisione dei lavoratori da parte di un responsabile. Questo approccio si colloca in una situazione in cui i beni vengono progettati in funzione delle esigenze produttive e permettono un aumento straordinario della produttività a pari passo con una notevole diminuzione dei costi di produzione con conseguente possibilità di acquisizione delle merci prodotte dagli operai stessi. Tuttavia questo modello rappresenta una forte rigidità che non riesce a mantenere il passo con la crescita delle esigenze dei consumatori che chiedono una sempre maggiore varietà e diversità dei prodotti e servizi. Infatti, oggi le esigenze di mercato sono fondamentalmente cambiate e caratterizzate da un forte orientamento al mercato, ovvero al cliente, che richiede un prodotto sempre più personalizzato. Di conseguenza da un lato è necessario un altissimo grado di customizzazione per soddisfare le sempre più variegata esigenze del consumatore, e dall'altro produrre in serie a livello industriale e distinguersi dalla concorrenza guadagnando sempre maggiore competitività: bisogna rendere i processi di lavoro sempre più flessibili e snelli per aumentare l'efficienza. Da queste esigenze sono nate forme nuove e innovative di organizzazione del lavoro che influenzano fortemente le condizioni di lavoro dei lavoratori. Soprattutto nella seconda metà degli anni '90 si è delineata una tendenza verso l'organizzazione piatta e verso l'integrazione di mansioni operative precedentemente separate atte a "snellire" i processi produttivi e a raggiungere una maggiore standardizzazione "flessibile" con conseguente incremento di efficienza (cfr. organizzazione del lavoro in gruppi con Job Rotation, Lean Production, World Class Manufacturing).

La conseguente integrazione in misura variabile di attività primarie (attività tecnico funzionali dei processi di lavoro che influenzano la complessità e la variabilità delle operazioni da svolgere) con attività secondarie (p. es. pianificazione e gestione del processo, manutenzione, ecc. che influenzano il perimetro di delega e l'autonomia) e terziarie (attività di ottimizzazione di processo e problem solving determinanti per l'interazione e la comunicazione tra le diverse figure) porta ad una maggiore complessità delle condizioni di lavoro per i singoli lavoratori e rende obsoleta la rigida divisione tra lavoro intellettuale e manuale. Le novità introdotte a livello ingegneristico hanno dato senza dubbio ottimi risultati. La gestione delle risorse umane tuttavia denota uno scenario diverso, che per scostarsi dall'approccio fordista che vedeva nei lavoratori delle "macchine muscolari", ha bisogno di un approccio non ingegneristico bensì di uno che tenga conto dell'umanità delle risorse, ossia degli aspetti che differenziano le persone dalle macchine. Da un lato esiste il metodo, garante di un alto livello di standardizzazione, il pragmatismo razionale, metaforicamente parlando la parte razionale del cervello. Dall'altro è proprio il lato creativo ed emotivo, metaforicamente il cuore, che fanno la differenza tra le macchine e le persone e che sono quegli aspetti che nel concetto ingegneristico non viene né valorizzato a sufficienza, né dispone degli strumenti per la sua gestione.

Tuttavia, l'esigenza di disporre di risorse umane con ampio set di competenze, sia tecniche specifiche, sia trasversali (superamento della parcellizzazione e divisione rigida delle competenze in hard e soft skills) e che siano in grado di aggiornarle in un processo virtuoso di lifelong learning a tutti i livelli dell'organizzazione è diventata vitale: dai lavoratori ai livelli apicali. Disporre di risorse pro-attive con elevato grado di autonomia, in grado di analizzare, ragionare, collaborare con altri, proporre soluzioni creative, compiere attività di vario tipo non più rigidamente parcellizzabili, al contrario di meri esecutori, è diventato indispensabile. Come introdurre forme di organizzazione di lavoro innovative, gestire i processi di cambiamento, disporre delle competenze necessarie? L'approccio tradizionale ai processi di cambiamento in cui l'analisi e la soluzione del problema viene affidato agli specialisti per successivamente formare le risorse umane coinvolte e trasmettere loro le competenze necessarie perché applichino le soluzioni individuate dagli esperti denota diversi punti di debolezza. Questo approccio top-down:

- ✓ valorizza principalmente il know-how degli esperti mentre le conoscenze e competenze, ossia l'expertise, di chi lavora direttamente sulla postazione, vengono valorizzati molto poco (fondamentalmente mantiene la divisione in lavoro intellettuale e operativo);
- ✓ richiede molto tempo per via della sequenza gerarchica di analisi del problema, soluzione, formazione delle risorse, applicazione, verifica (costi alti con conseguente perdita di efficienza);
- ✓ la partecipazione delle risorse operative è prevista soltanto alla fine del processo (il che comporta una notevole perdita di competenze e conoscenze presenti nell'organizzazione);
- ✓ la comunicazione avviene principalmente in una direzione, dall'alto in basso (scarsa gestione del potenziale feedback di verifica in un ottica di continuo miglioramento).

L'introduzione di forme di lavoro innovative necessitano un approccio innovativo di gestione del cambiamento stesso che costituisce cambiamento di per sé, a partire dall'analisi del problema. Together 4Efficiency® è l'approccio In-Progress per la gestione risorse umane con sistemi di partecipazione attiva. Questo cross-over approach unisce in modo organico soft e hard skills indissolubilmente presenti in tutte le operazioni una persona compia. Competenze come leadership, team building e work, saper ascoltare e comunicare o gestire le relazioni sono intrinseche in qualsiasi attività o campo: dalla sicurezza, alla qualità, alla logistica, agli acquisti, al people development. L'approccio bottom-up, il coinvolgimento interfunzionale di tutte le risorse umane direttamente interessate dalle diverse tematiche e problematiche infatti permette:

- ✓ l'emersione tempestiva di criticità o sprechi e la loro risoluzione attingendo al know-how e le competenze, non solo degli specialisti, ma di tutto il personale operativo nell'area individuata, di condividerle e di svilupparle;
- ✓ di ridurre sprechi;
- ✓ di snellire processi;
- ✓ di aumentare l'efficienza.

Puntare su sostenibilità ed efficienza significa tessere una rete di relazioni e interconnessioni multiple: a livello di competenze e conoscenze (hard e soft su misura in base al reale fabbisogno attraverso la formazione direttamente in situazione) e, al contempo, a livello di interazione/collaborazione trasversale e multilivello tra le diverse figure e funzioni aziendali (facilitando l'accesso al know-how inerte e scarsamente valorizzato, la sua attivazione, condivisione e diffusione e di conseguenza l'applicazione proficua). La messa in rete delle risorse in senso lato, la condivisione di competenze e conoscenze attivano un processo virtuoso di apprendimento continuo in situazione, formale ed informale, creando un effetto moltiplicatore dove potenzialmente ogni persona diventa tutor di altri. Tutte le popolazioni interessate sono coinvolte sin dall'inizio in tutte le fasi del processo in cui il loro contributo aggiunge valore, dall'analisi del problema, al problem solving, all'implementazione finale delle soluzioni. L'intero processo si svolge in concomitanza con la formazione in situazione (inizialmente erogata da formatori esterni e successivamente erogabile attraverso formazione formale da parte di moltiplicatori interne e attraverso la formazione informale di knowledge sharing in teamwork e/o tutorship reciproca).

A questo scopo i programmi e processi formativi si basano metodologie innovative atte ad allenare la capacità e la disponibilità dell'individuo e dell'organizzazione alla collaborazione e la partecipazione attiva (p.es. il metodo Betzavta per rendere vivibili in prima persona la partecipazione attiva, la Comunicazione Cooperativa per facilitare i processi di condivisione e di apprendimento, ApprendoInprogress per accelerare l'apprendimento duraturo e sostenibile co- e auto-condotto). Il processo di cambiamento e miglioramento basato su questi principi riduce le fasi e dimezza i tempi, valorizza tutte le risorse, aumenta la motivazione, stimola comportamenti pro-attivi, responsabili ed effettivi: produce efficienza.

**Sylvie Schoch - AD In-Progress srl**  
**[s.schoch@iprogress.biz](mailto:s.schoch@iprogress.biz)**