

LETTURE *per* MANAGER

Marco Lucarelli

per manager

LAVORO, L'AUTOMAZIONE NON CI FA PAURA

Il dibattito sulla perdita massiva di posti di lavoro a causa dell'automazione ha assunto toni drammatici. Difficile distinguere le analisi razionali dalle previsioni su scenari futuri tanto apocalittici da sembrare improbabili, almeno si spera. In mezzo a tutta questa incertezza, come può un manager valutare e decidere come snellire i propri processi produttivi grazie all'introduzione dell'automazione?

La prima cosa da fare è saper distinguere il vaporware (innovazioni tecnologiche pubblicizzate ma realmente ancora non disponibili) da quelle che sono le concrete opportunità applicabili. Un contributo in tal senso lo fornisce il libro **Reinventare il lavoro: un approccio in 4 fasi per applicare l'automazione nelle organizzazioni** di Ravin Jesuthasan e John W. Boudreau (2019, Franco Angeli editore).

Gli autori, il primo membro del comitato direttivo del World Economic Forum e il secondo docente e ricercatore in una business school americana, mettono subito in discussione i luoghi comuni su automazione e impatto sul mondo del lavoro. Lo fanno citando uno tra i più famosi casi di automazione: l'introduzione dei bancomat per la distribuzione di denaro contante. Una tecnologia, quella del bancomat, ormai scontata e la cui diffusione aveva fatto temere per il destino lavorativo di migliaia di cassieri destinati ad essere sostituiti da macchine automatiche. Destino confermato perfino dall'ex presidente degli Stati Uniti Barack Obama, che nel 2011 sostenne come i bancomat avessero permesso alle aziende di «diventare molto più efficienti con un numero di lavoratori decisamente inferiore». I numeri invece raccontano un'altra realtà: i posti da cassiere crebbero per decenni in parallelo alla crescita dei bancomat. Come riportato nel libro, nel 1985 negli Stati Uniti c'erano 60mila bancomat e 485mila cassieri

di banca; nel 2002, 352mila bancomat e 527mila cassieri. Sul perché l'introduzione di un numero maggiore di bancomat abbia comportato anche una crescita del numero di cassieri è spiegato dall'economista James Bessen in un suo articolo per il *Wall Street Journal*: "In media, ogni filiale impiegava venti dipendenti. La diffusione dei bancomat ridusse questo numero a circa 13, cosicché aprire nuove filiali, per le banche, divenne più economico". Inoltre, la comodità dei nuovi bancomat fece aumentare il numero di transazioni, tanto da dover aumentare il numero delle persone a supporto dei clienti e garantire un adeguato livello di qualità dei servizi. Risultato finale: un numero maggiore di dipendenti, un numero maggiore di filiali con personale impiegato a

svolgere attività più complesse rispetto a quelle gestite dai cassieri nel passato. Ancora oggi, con l'avvento dell'online banking e la chiusura massiva delle filiali, gli Stati Uniti registrano un numero relativamente stabile di dipendenti, attorno ai due milioni.

La case-history sopra riportata illustra bene come un approccio corretto all'automazione necessiti di un ragionamento più ampio rispetto alla sola domanda su quanti posti di lavoro sia possibile tagliare. Ritorniamo quindi alla domanda iniziale: come può un manager valutare e decidere

come snellire i propri processi produttivi grazie all'introduzione dell'automazione? Il libro suggerisce un metodo di lavoro strutturato in quattro fasi: 1) scomposizione delle diverse posizioni di lavoro nei compiti che le costituiscono; 2) valutazione del rapporto tra prestazioni lavorative e valore strategico; 3) definizione delle possibilità di ricombinazione dei compiti in considerazione delle nuove tecnologie o dei nuovi processi; 4) ottimizzazione del lavoro rimettendo insieme tutti i pezzi in modo tale da reinventare le diverse posizioni. Un metodo, questo, studiato per aiutare i leader a rispondere in modo proattivo all'avvento dell'automazione del lavoro o almeno a riflettere sulle sue opportunità.

