

LA QUARTA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE E 'INNOVAZIONE SOCIALE NEL LUOGO DI LAVORO

Introduzione

Data la mutevole natura del lavoro, della forza lavoro e del luogo di lavoro, l'innovazione sociale e l'emancipazione delle persone diventano fattori sempre più importanti nel contesto della normativa e della governance future in materia di salute e sicurezza sul lavoro (SSL). A tal fine sarà necessario spostare l'attenzione dal controllo delle organizzazioni verso il sostegno alle persone, che dovranno farsi strada in un ambiente di lavoro sempre più complesso per un periodo di vita lavorativa più lungo. Le megatendenze – come lo sviluppo, l'accelerazione e la complessità delle tecnologie, la rete, la società, la globalizzazione, la commercializzazione e la crescita economica – guidano la quarta rivoluzione industriale, che sta rapidamente trasformando il lavoro e i luoghi di lavoro nonché le condizioni in cui si troverà a operare l'innovazione sociale.

L'attuale ondata di automazione – che comprende, tra l'altro, l'onnipresente Internet mobile ad alta velocità, sistemi di auto-apprendimento, analisi dei dati, le tecnologie del libro mastro condiviso (su cui si fondano il bitcoin e la catena di blocchi), la robotica e l'automazione dei processi robotici, la realtà aumentata e quella virtuale – sta automatizzando il lavoro abituale della conoscenza e punta alla transizione verso la società innovativa, caratterizzata dall'emancipazione della forza lavoro per i lavori che richiedono innovazione, creatività, ricerca, sviluppo e altri compiti analoghi che non possono ancora essere facilmente automatizzati o tradotti in formule (CIFS, 2017b). La quarta rivoluzione industriale e l'affermarsi della società dell'innovazione portano a un accorciamento dei cicli di vita delle imprese e alla diffusione di nuove forme di organizzazione e leadership. Simili cambiamenti aumenteranno la pressione sulla popolazione affinché acquisisca nuove o maggiori competenze professionali su base continuativa, nonché sui datori di lavoro affinché riconsiderino e rendano possibile la motivazione, l'impegno e il benessere dei propri dipendenti.

Questa evoluzione avrà effetti sul luogo di lavoro e sull'innovazione sociale e, di conseguenza, sui rischi connessi con la salute e la sicurezza sul lavoro (SSL). Secondo l'EU-OSHA (2012), i rischi per la SSL comprendono i crescenti rischi ergonomici dovuti all'aumento del lavoro online in ambienti non adibiti a uffici, i rischi connessi con le nuove interfacce uomo-macchina, i rischi relativi alla cibersicurezza derivanti da un aumento dell'interconnettività di persone e cose nonché il numero sempre maggiore di lavoratori trattati come lavoratori autonomi (EU-OSHA, 2018). Secondo uno studio di Frank Pot et al. (2012): «l'innovazione "sociale" nel contesto [del luogo di lavoro] si riferisce alle innovazioni non tecnologiche e pone l'accento sui lavori di buona qualità e sulla partecipazione dei dipendenti... L'innovazione sociale presuppone che le persone in condizioni di bisogno prendano l'iniziativa di affrontare i problemi sociali... La partecipazione attraverso il lavoro rende possibile la partecipazione alla società. Tale partecipazione è progettata durante tutto il processo di innovazione dal basso verso l'alto» (Pot, 2012; Oeij, 2017). Queste tematiche sono motivo di crescenti preoccupazioni sotto il profilo della salute e della sicurezza sul lavoro, come rilevato nel più recente studio dell'EU-OSHA «Prospettive in merito ai rischi nuovi ed emergenti in materia di salute e sicurezza sul lavoro correlati alla digitalizzazione nel periodo fino al 2025» (EU-OSHA, 2018).

Riduzione dei cicli di vita delle imprese e nuove forme di organizzazione

Lo sviluppo tecnologico sta accelerando il ritmo del cambiamento per quanto riguarda la crescente distribuzione del lavoro. Le imprese coniugano queste tecnologie con altre per creare nuovi modelli imprenditoriali, sviluppare nuove strategie di sviluppo tecnologico e trasformare la creazione di valore; a tal fine, sfruttano la tecnologia per ottenere aumenti di efficienza e una maggiore riciclabilità, accedere a nuovi mercati ed essere concorrenziali nei confronti di consumatori e lavoratori sempre più competenti in termini digitali (Forum economico mondiale, 2018). Allo stesso

tempo, le imprese stanno anche riconsiderando le proprie strategie per le risorse umane (con un maggiore ricorso all'esternalizzazione, alla delocalizzazione e a nuovi modelli di partenariato) e applicando soluzioni basate su piattaforme (CIFS e ISS, 2012). Sta mutando anche la natura della concorrenza. I rischi rilevanti per la SSL associati all'aumento del lavoro online comprendono la tendenza dei lavoratori online a lavorare da soli. Questo fatto accresce sia i rischi per la SSL preesistenti sia quelli nuovi sotto il profilo fisico e psico-sociale, compresi l'affaticamento visivo e i problemi muscolo-scheletrici, nonché i rischi di isolamento, stress, sovraccarico di informazioni, esaurimento, cyberbullismo e insicurezza dovuta all'incertezza dei pagamenti e a una maggiore labilità della separazione tra vita privata e vita lavorativa (EU-OSHA, 2017).

Per far fronte ai cambiamenti, le organizzazioni stanno sviluppando la resilienza e ricorrendo maggiormente a prassi lavorative non abituali, processi di anticipazione, flessibilità, agilità e modularità organizzativa, oltre a trasferire maggiori costi fissi ai costi variabili. Ad esempio, le organizzazioni si avvalgono più di consulenti e lavoratori a contratto che di dipendenti regolari, esternalizzano i compiti non strategici e prendono in affitto gli immobili invece di acquistarli (CIFS, 2016a). Questa evoluzione necessita ancora di ulteriori valutazioni, regolamentazioni e interventi nel contesto della salute sul lavoro, dato che spesso le normative e i sindacati del settore della SSL non tutelano i lavoratori autonomi né quelli temporanei. Ciò avviene perché la normativa di base in materia di SSL è pensata per i lavoratori dipendenti e i datori di lavoro e pertanto, in mancanza di riforme, non comprende, o non può comprendere, anche tali altri tipi di lavoratori (EU-OSHA, 2018).

In questa fase di transizione, i governi come pure le organizzazioni e i sindacati del settore della SSL dovranno fornire alle persone una migliore assistenza puntando sulla riqualificazione e sulla specializzazione, per consentire loro di adottare le tecnologie e di adattarsi nonché di imparare a collaborare con le tecnologie stesse (uso di dispositivi nuovi e interazione con i bot dotati di IA, ad esempio) e con altre persone. Il Forum economico mondiale stima che: «entro il 2022 non meno del 54 % di tutti i lavoratori dipendenti avrà bisogno di una riqualificazione e specializzazione significative. Si prevede che circa il 35 % di tali lavoratori avrà bisogno di una formazione supplementare di durata non superiore a sei mesi, il 9 % di una riqualificazione di durata compresa tra sei mesi e un anno e il 10 % di una formazione professionale supplementare di durata superiore a un anno» (Forum economico mondiale, 2018). Si tratterà di un compito molto impegnativo a causa del ritmo sempre più veloce del cambiamento, che potrebbe richiedere una specializzazione continua (Banca mondiale, 2018), e dell'inefficacia di molti dei programmi di riqualificazione professionale finanziati con fondi pubblici, che o non mantengono le promesse (Selingo, 2018) o non riescono a coinvolgere le persone che più ne hanno bisogno (Kinder, 2018).

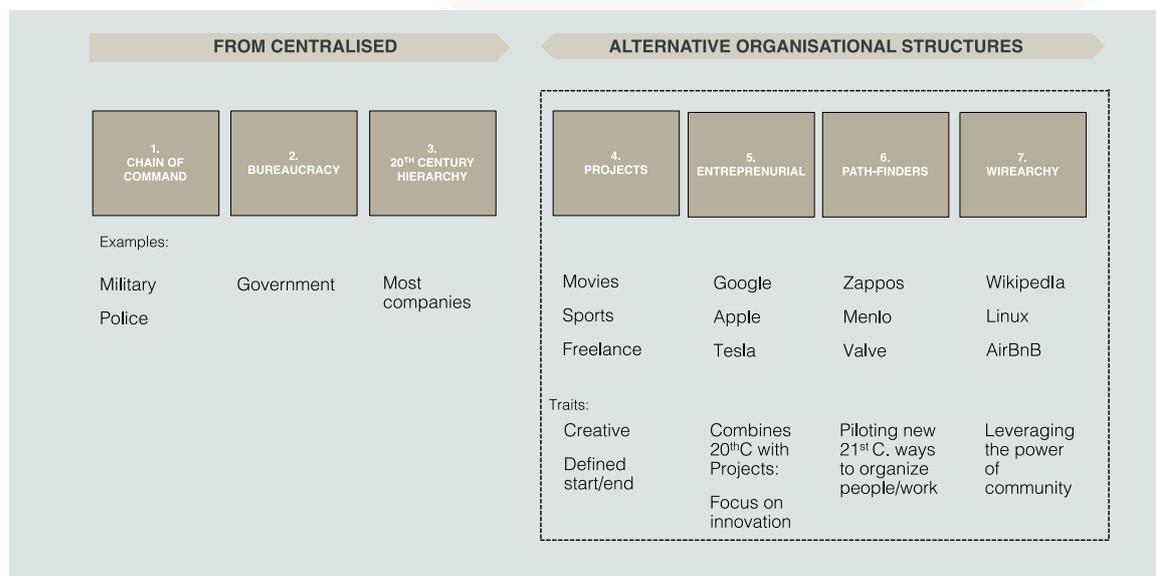
Inoltre, le persone dovranno sviluppare la capacità di adattarsi, cambiare e prosperare in un mondo complesso. La resilienza personale è la capacità di riprendersi da eventi sfortunati, di adattarsi e di allearsi con altre persone per creare un cambiamento positivo. Un atteggiamento mentale resiliente aiuta le persone ad affrontare le sfide nella vita privata e in quella professionale gestendo le lotte personali, facendo fronte ai cambiamenti futuri con perdite minime, restando ottimisti, trovando nuove opportunità e sviluppando le abilità necessarie per sopravvivere e prosperare. Se affrontati con un atteggiamento mentale resiliente, gli sconvolgimenti e gli eventi sfortunati sono occasioni da cui ricavare beneficio e un adattamento positivo (CIFS, 2016a). Simili avvenimenti potrebbero essere motivo di stress e ansia per i lavoratori a causa della maggiore pressione e della necessità di adeguarsi o di possedere la capacità di fornire prestazioni adeguate, tali da soddisfare le aspettative della società e dell'organizzazione. Le organizzazioni nel settore della SSL dovranno cambiare il proprio orientamento e sviluppare meccanismi che preparino e aiutino le persone ad affrontare una vita lavorativa molto più dinamica (EU-OSHA, 2018).

Poiché lo sviluppo tecnologico e la maggiore velocità del cambiamento continuano a erodere le barriere tra le singole organizzazioni creando una società in rete, le organizzazioni e i lavoratori stanno diventando più mobili ed emancipati, mentre alcuni lavoratori diventano precari (cfr. il riquadro seguente su «Profician» e «Precari»). Stanno emergendo nuove forme organizzative e nuovi formati di leadership in grado di tenere conto sia del lavoro online sia del lavoro non abituale e di integrare forme differenti di competenze mediante un maggiore ricorso alla messa in rete e a riunioni interpersonali. La conseguenza è la creazione di strutture organizzative più orizzontali, più aperte e più agili. L'impatto di tali cambiamenti sulla SSL sarà di vario tipo. Da un lato, strutture più agili potrebbero permettere ai lavoratori emancipati di contribuire all'innovazione sociale

potenziando sia le occasioni di partecipazione a gruppi più diversificati e a progetti nuovi sia le opportunità di apprendimento per i lavoratori dipendenti. Dall'altro lato, l'emergere di strutture organizzative alternative potrebbe ridurre le possibilità di formazione formale sul posto di lavoro e aumentare il ricorso a tirocini non retribuiti, nella speranza di sviluppare competenze migliori.

Il Copenhagen Institute for Futures Studies (CIFS) ha elaborato una tassonomia delle organizzazioni in una prospettiva che arriva fino al 2030 (cfr. figura 1). Questa tassonomia presenta le strutture organizzative in modalità continua, partendo a sinistra da quelle con una gerarchia di controllo e comando più definita e proseguendo verso destra con le organizzazioni digitali e a wirearchy distribuita. Passando da sinistra a destra, le organizzazioni diventano più orizzontali e fanno maggiore affidamento sulle culture innovative e collaborative per avere successo. Queste differenti strutture organizzative in parte esistono già nello scenario imprenditoriale odierno e in parte si stanno affermando come opzioni praticabili (CIFS, 2017a).

Figura 1 Tassonomia delle strutture organizzative



IN AN INCREASINGLY COMPLEX BUSINESS REALITY HIERARCHICAL ORGANISATIONS TEND TO BE TOO SLOW TO ADAPT

FROM CENTRALISED	DALLA CATENA DI
CHAIN OF COMMAND	COMANDO CENTRALIZZATA
Examples:	Esempi:
Military	Ambito militare
Police	Polizia
BUREAUCRACY	BUROCRAZIA
Government	Governo
20 TH CENTURY HIERARCHY	GERARCHIA DEL XX SECOLO
Most companies	Maggioranza delle imprese
ALTERNATIVE ORGANISATIONAL STRUCTURES	STRUTTURE ORGANIZZATIVE ALTERNATIVE
PROJECTS	PROGETTI
Movies	Film
Sports	Sport
Freelance	Lavoratore autonomo
Traits:	Caratteristiche:
Creative	Creativo
Defined start/end	Inizio/fine definiti
ENTREPRENURIAL	IMPRENDITORIALE
Google	Google

Apple	Apple
Tesla	Tesla
Combines 20 th C with Projects:	Coniuga il XX secolo con Progetti:
Focus on innovation	Concentrazione sull'innovazione
PATH-FINDERS	PRECURSORI
Zappos	Zappos
Menlo	Menlo
Valve	Valve
Piloting new 21 st C. ways to organize people/work	Sperimentare nuove modalità del XXI secolo per organizzare le persone/il lavoro
WIREFARCHY	WIREFARCHY
Wikipedia	Wikipedia
Linux	Linux
AirBnb	AirBnb
Leveraging the power of community	Fare leva sul potere della comunità
IN AN INCREASINGLY COMPLEX BUSINESS REALITY <i>HIERARCHICAL ORGANISATIONS</i> TEND TO BE TOO SLOW TO ADAPT	IN UNA REALTÀ IMPRENDITORIALE SEMPRE PIÙ COMPLESSA, LE <i>ORGANIZZAZIONI GERARCHICHE</i> TENDONO A ESSERE TROPPO LENTE PER POTERSI ADATTARE

Le organizzazioni gerarchiche tendono ad essere lente nell'adattarsi e spesso inadeguate a far fronte a una concorrenza sempre più dinamica. Questa situazione crea le condizioni per l'affermarsi di strutture alternative – fondate su flussi di potere dinamici, fiducia, informazioni e autorità tra i coordinatori e il personale e rese possibili dall'interconnessione di tecnologie e persone – in grado di battere le loro rivali più gerarchizzate, dato che le strutture organizzative alternative possono rapidamente ingrandirsi e altrettanto rapidamente rimpicciolirsi (CIFS, 2017a). Nuovi modelli imprenditoriali – in particolare le imprese strutturate secondo la *wirearchy* – possono evolvere velocemente da start-up a colossi globali in termini di utili, profitti e quota di mercato, spesso utilizzando dipendenti o beni materiali relativamente esigui (Banca mondiale, 2018).

Un esempio di un nuovo tipo di forma organizzativa è l'organizzazione basata su un progetto. Si tratta di un tipo di organizzazione interessante per molte imprese perché aumenta l'agilità. Spesso l'organizzazione basata su un progetto non offre molte opportunità in termini di formazione sul posto di lavoro perché ci si aspetta che i nuovi assunti siano già in possesso delle competenze ed esperienze richieste. Tale pretesa rende difficile l'inserimento di nuovi arrivati in un settore, dato che essi non sono in grado di documentare il possesso di esperienze pertinenti. Di conseguenza, molti nuovi arrivati lavorano come tirocinanti non retribuiti per acquisire l'esperienza documentata richiesta, nella speranza di ottenere successivamente un impiego retribuito. I datori di lavoro tendono dunque ad aspettarsi di poter contare su una riserva di lavoratori qualificati non retribuiti, la cui disponibilità riduce la necessità di assumere lavoratori retribuiti per molti compiti.

Tale circostanza, unita all'emergere dell'economia delle piattaforme, sta polarizzando il futuro mercato del lavoro tra due classi di lavoratori: i «profician» e i «precari» (Standing, 2011). I profician dispongono dell'atteggiamento mentale e degli strumenti necessari per adattarsi ai cambiamenti dell'economia e persino per sviluppare prodotti e servizi in grado di sfidare l'organizzazione consolidata (McKinsey Global Institute, 2018), mentre i lavoratori precari hanno scarse possibilità di ottenere un impiego a lungo termine o la sicurezza economica (Standing, 2011). La classe dei lavoratori precari comprende non soltanto i lavoratori non qualificati ma anche quelli altamente qualificati e con un grado d'istruzione elevato ma con prospettive future ancora incerte (CIFS, 2017b). Per maggiori informazioni consultare il riquadro di testo.

Allo stesso tempo, le catene di valore vengono sostituite da reti di valore al cui interno clienti, fornitori, partner, concorrenti, volontari e lavoratori autonomi contribuiscono tutti all'innovazione. Questi interessi complementari formano ecosistemi competitivi che abbracciano luoghi geografici, organizzazioni, settori e periodi di tempo differenti. Assistiamo alla sempre più diffusa erosione delle barriere geografiche per effetto dell'urbanizzazione, della digitalizzazione, di trasporti più rapidi e della deliberata combinazione di funzioni differenti in poli d'innovazione, come la Silicon

Valley, e in poli di co-working, come WeWork, che mettono spazi di lavoro condivisi, comunità e servizi a disposizione di lavoratori autonomi, start-up e piccole imprese (CIFS, 2017b).

Tuttavia, queste nuove organizzazioni e reti di creazione di valore sollevano questioni strategiche inerenti all'occupazione, alla riservatezza, alla concorrenza e alla tassazione che devono essere risolte per poter garantire un contratto sociale ben funzionante, in grado di offrire ai lavoratori un impiego retribuito stabilmente, reti di sicurezza sociale e occasioni di istruzione, laddove necessario, nonché di sostenere un'economia competitiva (Banca mondiale, 2018). Queste normative dovranno essere ampliate per includere le nuove strutture organizzative e le nuove prassi occupazionali. A tal fine sarà necessario un nuovo atteggiamento mentale verso la normativa e la governance in materia di SSL ai livelli nazionali e dell'UE. La SSL dovrebbe gradualmente spostare la propria attenzione dalla regolamentazione e dal controllo delle organizzazioni verso il sostegno alle persone (consulenza su questioni ergonomiche, gestione dell'esclusione sociale ecc.) in tutta la gamma di organizzazioni e reti in cui esse lavoreranno durante la loro intera vita professionale. Ad esempio, i legislatori in materia di SSL dovranno affrontare la sfida di sostenere i lavoratori operanti in un numero crescente di situazioni che sono diverse dai luoghi di lavoro tradizionali e hanno soltanto piccole organizzazioni le cui uniche operazioni nell'Unione europea potrebbero consistere nel sostegno offerto da un lavoratore autonomo europeo.

«Profician» e «precari»

Secondo un recente studio del McKinsey Global Institute, tra il 20 % e il 30 % della popolazione in età lavorativa degli Stati Uniti d'America e dei 15 Stati membri dell'UE prima del 2004 (meno di 162 milioni di persone) erano lavoratori autonomi, e in alcune economie tale cifra potrebbe salire al 50 % entro il 2030. Lo studio McKinsey ha accertato che i lavoratori indipendenti possono essere sostanzialmente suddivisi in quattro categorie (alle prime due afferiscono i profician, alle ultime due i precari):

- *agenti liberi*, che scelgono attivamente il lavoro autonomo, da cui ricavano la loro principale fonte di reddito;
- *lavoratori retribuiti casuali*, che per propria scelta utilizzano il lavoro autonomo come fonte di reddito integrativa;
- *riluttanti*, la cui principale fonte di reddito è il lavoro autonomo, ma che preferirebbero avere un lavoro tradizionale;
- *persone a corto di denaro*, che svolgono un lavoro autonomo supplementare per necessità (Manyika et al., 2016).

Il futuro della forza lavoro – implicazioni per l'innovazione sociale e la SSL

Le implicazioni dei cambiamenti della forza lavoro futura avranno profonde conseguenze per l'inclusione e l'innovazione sociali. L'innovazione sociale si realizza grazie ai lavoratori che si sentono in grado di contribuire al miglioramento di un contesto lavorativo (Oeij, 2017). L'innovazione sociale nel posto di lavoro è messa a rischio dalla mancanza di impegno e del senso di appagamento che deriva dal lavoro. Molti lavoratori non sono impegnati e/o pensano che il lavoro non abbia per loro un senso di scopo o un significato. Secondo un sondaggio di YouGov condotto tra cittadini britannici nel 2015, il 37 % degli intervistati pensava che il proprio lavoro non fornisse un contributo significativo al mondo. Nei Paesi Bassi il 40 % dei partecipanti a un sondaggio ha dichiarato di pensare che il proprio lavoro non avesse ragione di esistere (Heller, 2018).

Accanto a una sensazione di malessere generale in merito al significato del lavoro nella vita dei lavoratori, la tecnologia sta modificando non solo le future modalità di selezione dei lavoratori ma anche gli elementi sociali del lavoro. Le organizzazioni stanno sviluppando e perfezionando strumenti di intelligenza artificiale (IA) per valutare le domande di assunzione, allo scopo di garantire ai datori di lavoro la possibilità di attingere a una riserva di lavoratori più diversificata (CIFS e ISS, 2016). I lavoratori dovranno essere preparati a lavorare con i sistemi di IA tanto quanto con altri lavoratori dipendenti (Lohr, 2018). Questo cambiamento comporterà nuove sfide per la SSL in termini di nuove interfacce nonché di stress e carichi cognitivi.

Sarà necessario sviluppare nuovi modi per organizzare e garantire il benessere di un numero crescente di lavoratori autonomi e temporanei. I ricercatori hanno osservato che le persone che avevano più successo come lavoratori autonomi avevano elaborato quattro strategie per gestire e affrontare meglio gli alti e i bassi connessi con il lavoro autonomo. Tali strategie erano finalizzate a creare un legame con il luogo, mantenere una routine, creare un senso di scopo e sostenere un legame con le persone (Petriglieri et al., 2018). Le organizzazioni della SSL devono individuare i modi per dare risposta e sostegno a simili esigenze diffuse tra questi lavoratori, che costituiscono un elemento crescente della forza lavoro.

L'invecchiamento resterà una sfida fondamentale. Il governo e le norme in materia di pensioni e SSL dovranno prevedere nuovi strumenti per garantire che i lavoratori più anziani possano continuare a lavorare finché lo desiderano. Ciò diventerà sempre più importante nelle economie caratterizzate da un rapido invecchiamento, ad esempio in Giappone, Germania, Italia e Spagna. Come ha osservato la professoressa Lynda Gratton della London Business School, il futuro del lavoro sta cambiando e le carriere sono diventate «più fluide, flessibili e multistadio». I datori di lavoro dovranno guardare ai lavoratori più anziani da un'ottica diversa, mentre i lavoratori dovranno riconsiderare le proprie prospettive di carriera (Pillany, 2018).

A livello strutturale, i quadri legislativi e i relativi quadri regolamentari dovrebbero facilitare e rendere più appetibile la permanenza dei lavoratori anziani sul mercato del lavoro anche dopo l'età pensionabile, qualora essi desiderino continuare a lavorare. A tal fine si può ricorrere, tra l'altro, a piani pensionistici flessibili grazie ai quali le persone anziane che hanno raggiunto l'età pensionabile di legge potrebbero diventare lavoratori dipendenti a tempo parziale e contemporaneamente pensionati a tempo parziale, incassando una parte dell'assegno pensionistico loro spettante, a seconda dei loro desideri e delle loro necessità (CIFS e PFA, 2018). Per quanto riguarda l'attenzione per i talenti, le organizzazioni non dovranno più concentrarsi sui lavoratori più giovani ma riconoscere il prezioso contributo che può venire dai lavoratori più anziani. La SSL dovrà orientare maggiormente la propria innovazione verso le necessità dei lavoratori più anziani nei posti di lavoro.

Il futuro del posto di lavoro – implicazioni per l'innovazione sociale e la SSL

Il posto di lavoro era abitualmente un luogo in cui le persone si recavano per lavorare. Con l'arrivo delle tecnologie digitali, oggi la maggior parte dei lavoratori dipendenti può lavorare in qualsiasi luogo in qualsiasi momento. Questa novità è diventata anche uno strumento che può potenzialmente stimolare tra i lavoratori dipendenti un cambiamento culturale e comportamentale finalizzato a conseguire meglio gli obiettivi dell'organizzazione. Pertanto, il ruolo del posto di lavoro in quanto promotore di innovazione, benessere e inclusione viene sempre più riconosciuto e sostenuto. Grazie alle nuove tecnologie, il posto di lavoro è ora in grado di raggiungere tali obiettivi – e allora dobbiamo chiederci in quale misura siamo disposti a permettere alle organizzazioni di esercitare la loro capacità di monitorare la vita quotidiana dei propri lavoratori e di intromettervisi.

Con il mutare dei modelli e processi lavorativi, nei prossimi decenni cambieranno costantemente anche il ruolo che il posto di lavoro svolge ai fini della creazione di valore nonché il modo in cui è definito, progettato, gestito e utilizzato (Jaspers, 2017). Il lavoro viene sempre più distribuito tra le diverse aree geografiche e zone orarie, mentre diventa sempre meno necessario recarsi in un luogo centralizzato per svolgere i propri compiti – soprattutto per gli impiegati, che possono lavorare in ufficio oppure a casa propria, in aeroporto, al bar, in un centro di co-working ecc. Oggi i lavoratori lavorano ovunque e portano con sé il proprio luogo di lavoro (CIFS, 2017b).

Le organizzazioni adottano sempre più diffusamente la strategia «lavora adesso», la quale riconosce che i dipendenti possono lavorare in qualsiasi posto e devono essere sostenuti in una varietà di contesti lavorativi. Per alcune organizzazioni, specialmente quelle basate sulla wirearchy, il luogo di lavoro fisico ha smesso di essere un elemento centrale della loro strategia «lavora adesso». Di questo cambiamento si dovrà tenere sempre più conto nella normativa in materia di SSL.

Un esempio di un'impresa che ha adottato tale approccio distribuito e in rete è la società Automattic Inc., che gestisce i servizi web WordPress, WooCommerce, Jetpack e altri ancora. Al novembre 2018 aveva 717 dipendenti, detti «Automattician», in 54 Paesi, che parlavano 77 lingue diverse e lavoravano da casa propria o da altri luoghi. La Automattic Inc. non ha più una sede perché andavano a lavorare in ufficio, in media, meno di tre dipendenti (CIFS, 2017a). Le gestione dei progetti, gli scambi di idee e le chiacchiere durante la pausa caffè si svolgono tutti online. La società ha creato una cultura collaborativa utilizzando WordPress.com come polo digitale (Berkun, 2013).

Tuttavia, per molte altre organizzazioni il posto di lavoro sta diventando lo strumento e il luogo per promuovere e rafforzare una cultura dell'organizzazione e stimolare l'innovazione. Queste organizzazioni stanno trasformando i propri posti di lavoro in luoghi che attirano lavoratori verso le organizzazioni stesse. In tale ottica il posto di lavoro diventa un luogo di socializzazione e condivisione informale di conoscenze, in cui lo scambio di informazioni può anche non riguardare il compito da svolgere, ma è nondimeno di grandissimo valore (CIFS, 2017a; Saunders, 2018). Questa situazione, tuttavia, comporta rischi per i lavoratori quando il confine tra vita privata e vita lavorativa si fa sempre più labile, potenzialmente causando stress a quei lavoratori che non sono in grado di gestire un simile cambiamento.

Il luogo di lavoro come esperienza e il suo ruolo nell'innovazione

Nel momento in cui il luogo di lavoro diventa un'esperienza che attira i lavoratori verso la sua collocazione fisica, ci sono numerose sfide da affrontare e opportunità da cogliere. Molti lavoratori ritengono che i luoghi di lavoro siano rumorosi e non idonei al modo in cui devono lavorare. Grazie alle nuove tecnologie, alle analisi di dati incentrate sull'utente e ad approcci alternativi alla gestione del posto di lavoro, è ora possibile sviluppare una progettazione e gestione del luogo di lavoro incentrate sull'utente e adatte allo scopo.

Molti luoghi di lavoro – soprattutto gli uffici open space – non sono molto produttivi. Secondo la banca dati di Leesman, solo il 67 % dei partecipanti a un sondaggio ha dichiarato che il luogo in cui lavorano li mette in condizione di lavorare in modo produttivo, con conseguenze in termini di SSL quali distrazioni continue e stress; si può quindi concludere che resta ancora molto da migliorare (Oldman e Rothe, 2017). Sebbene molte imprese ritengano che spazi lavorativi ampi e aperti contribuiscano alla collaborazione, i membri di un gruppo di lavoro si comportano come se i loro colleghi si trovassero in un altro Paese, a meno che non siedano l'uno accanto all'altro. Nei casi in cui l'organizzazione si è concentrata più sul taglio dei costi che sugli investimenti nella produttività, la ricerca ha dimostrato che mettere i lavoratori troppo vicini tra loro li può indurre a «chiudersi in sé stessi, come se fossero bloccati in un ascensore affollato». Solitamente gli uffici open space sono strutturati secondo un modello unico e applicato in tutte le situazioni, che non soddisfa le esigenze di nessuno (Knapton, 2017).

Il crescente desiderio di promuovere un senso di appartenenza e una forte cultura dell'organizzazione ha stimolato una maggiore attenzione per il miglioramento delle esperienze dei lavoratori dipendenti (Turnbull e Redlein, 2017). Il posto di lavoro è divenuto un luogo in cui i dipendenti mobili possono imparare, cercare ispirazione e lavorare con passione per trovare soluzioni a problemi sempre più complessi. L'esperienza dei lavoratori dipendenti consiste nel viaggio dell'utente attraverso tutte le interazioni che un dipendente ha con un'organizzazione. Il viaggio inizia quando il lavoratore trova e si candida a un posto di lavoro, termina quando il lavoratore lascia il posto di lavoro e comprende tutto quello che sta tra questi due momenti (CIFS e ISS, 2017).

Autori: Jeffrey Saunders, direttore; Copenhagen Institute for Futures Studies

Gestione del progetto: Annick Starren, Emmanuelle Brun, Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA), 2019

Il presente articolo è stato commissionato dall'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA). I suoi contenuti, incluse le opinioni e/o conclusioni formulate, appartengono esclusivamente agli autori e non riflettono necessariamente la posizione dell'EU-OSHA.

Riferimenti

- Berkun, S. (2013, marzo). *How WordPress Thrives with a 100 % Remote Workforce (Come WordPress prospera con il 100 % di lavoratori in remoto)*. Ripreso da *Harvard Business Review*: bit.ly/2q2t1xD
- CIFS. (2016a). *How to Be Resilient in the 21st Century (Come essere resilienti nel XXI secolo)*. Copenhagen: Copenhagen Institute for Futures Studies.
- CIFS. (2016b). *Individual Resilience (Resilienza individuale)*. Copenhagen: Copenhagen Institute for Futures Studies.
- CIFS. (2017a). *Future of Workplace Strategy (Il futuro della strategia per il posto di lavoro)*. Copenhagen: Copenhagen Institute for Futures Studies.
- CIFS. (2017b). *Working in the Age of Hyper Agility (Lavorare nell'era dell'iperagilità)*. Copenhagen: Copenhagen Institute for Futures Studies.
- CIFS e ISS. (2012). *ISS 2020 Vision: New Ways of Working (Visione dell'ISS per il 2020: nuovi modi di lavorare)*. Copenhagen: ISS.
- CIFS e ISS. (2016). *ISS 2020 Vision: Future of Service Management (Visione dell'ISS per il 2020: il futuro della gestione dei servizi)*. Copenhagen: ISS.
- CIFS e ISS. (2017). *ISS 2020 Vision: The Future of Work, Workforce and Workplace (Visione dell'ISS per il 2020: il futuro del lavoro, della forza lavoro e del posto di lavoro)*. Copenhagen: ISS.
- CIFS e PFA. (2018). *Det gode liv i den 3. alder*. Copenhagen: PFA.
- EU-OSHA. (2012). *Review of Workplace Innovation and Its Relation with Occupational Safety and Health (Panoramica dell'innovazione del posto di lavoro e il suo rapporto con la salute e la sicurezza sul lavoro)*. Bilbao: EU-OSHA.
- EU-OSHA. (2018). *Prospettive in merito ai rischi nuovi ed emergenti in materia di salute e sicurezza sul lavoro correlati alla digitalizzazione nel periodo fino al 2025*. Bruxelles: EU-OSHA.
- EU-OSHA. (2017). *Protecting workers in the online platform economy: an overview of regulatory and policy developments in the EU (Tutelare i lavoratori nell'economia delle piattaforme online: una panoramica degli sviluppi normativi e politici nell'UE)*. Bruxelles: EU-OSHA.
- Heller, N. (2018). *The Bullshit-job Boom (Il boom dei lavori senza senso)*. *New Yorker*. Ripreso da The New Yorker: <https://www.newyorker.com/books/under-review/the-bullshit-job-boom>
- Jaspers, E. (2017). *Technologies driving smart futures (Le tecnologie che stimolano futuri intelligenti)*. In *Work on the Move 2*, pagg. 165-195, Houston: IFMA Foundation.
- Kinder, M. (2018). *Learning to Work with Robots. AI Will Change Everything. Workers Must Adapt — or Else (Imparare a lavorare con i robot. L'IA cambierà tutto. I lavoratori si devono adeguare, altrimenti...)*. Ripreso da www.foreignpolicy.com: <https://foreignpolicy.com/2018/07/11/learning-to-work-with-robots-automation-ai-labor/>
- Knapton, S. (2017). *Open-plan Offices Don't Work and Will be Replaced by the 'Coffice', says BT Futurologist (Gli uffici open-space non funzionano e saranno sostituiti dal «co-ufficio», afferma il futurologo di BT)*. Ripreso da *The Telegraph*: https://www.telegraph.co.uk/science/2017/10/01/open-plan-offices-dont-work-will-replaced-coffice-says-bt-futurologist/?es_p=5071338
- Lohr, S. (2018). *The Beginning of a Wave: AI Tiptoes into the Workplace (L'inizio di un'ondata. L'IA entra nel posto di lavoro in punta di piedi)*. Ripreso da *New York Times*: <https://www.nytimes.com/2018/08/05/technology/workplace-ai.html>
- Manyika, J., Lund, S., Bughin, J., Robinson, K., Mischke, J. e Mahajan, D. (2016). *Independent Work: Choice, Necessity, and the Gig Economy (Il lavoro indipendente: scelta, necessità e l'economia dei lavoretti)*. New York, NY: McKinsey Global Institute.

- McKinsey Global Institute. (2018). *AI, Automation, and the Future of Work: Ten Things to Solve for (IA, automazione e il futuro del lavoro: dieci questioni da risolvere)*. Ripreso da McKinsey Global Institute: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/ai-automation-and-the-future-of-work-ten-things-to-solve-for>
- Oeij, P., Rus, D. e Pot, F. (a cura di). (2017). *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice (Innovazione del posto di lavoro: teoria, ricerca e prassi)*. Cham, Svizzera: Springer.
- Oldman, T. e Rothe, P. (2017). *The Next 250K (I prossimi 250.000)*. Ripreso da Leesman Index: http://www.leesmanindex.com/250k_Report.pdf
- Petriglieri, G., Ashford, S. e Wrzesniewski, A. (2018). Thriving in the gig economy (Prosperare nell'economia dei lavoretti). *Harvard Business Review*. (Marzo-aprile), pagg. 140–143.
- Pillany, S. (2018). *How to Build the Mindset that Will Enable Future Employee 'Reskilling' (Come creare l'atteggiamento mentale che renderà possibile la riqualificazione futura dei dipendenti)*. Ripreso da Entrepreneur Europe: <https://www.entrepreneur.com/article/313131>
- Pot, F., Dhondt, S. e Oeij, P. (2012a). Social innovation of work and employment. (Innovazione sociale del lavoro e dell'occupazione). In H.-W. Franz, J. Hochgerner e J. Howaldt (a cura di), *Challenge Social Innovation: Potential for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society (La sfida dell'innovazione sociale: un potenziale per l'impresa, l'imprenditoria sociale, la società assistenziale e la società civile)*, pagg. 261-274. Berlino: Springer.
- Saunders, J. S. (2018). *Social Inclusion and the Future of Work (Inclusione sociale e futuro del lavoro)*. Bilbao: Deusto.
- Selingo, J. (2018). *The False Promises of Worker Retraining (Le false promesse della riqualificazione dei lavoratori)*. Ripreso da *The Atlantic*: <https://www.theatlantic.com/education/archive/2018/01/the-false-promises-of-worker-retraining/549398/>
- Standing, G. (2011). *The Precariat: The New Dangerous Class (Il precariato: la nuova classe pericolosa)*. Londra: Bloomsbury Academic.
- Turnbull, P. e Redlein, A. (2017). *The 'New Think' about Working from Home (Il «nuovo pensiero» su lavorare da casa)*. Houston: IFMA World Workplace.
- Banca mondiale. (2018). *World Development Report 2019: The Changing Nature of Work (Relazione sullo sviluppo mondiale del 2019: la mutevole natura del lavoro)*. Washington, DC: Il Gruppo della Banca mondiale.
- Forum economico mondiale. (2018). *The Future of Jobs Report (Relazione sul futuro dei posti di lavoro)*. Centro per la nuova economia e la società, Forum economico mondiale.

Bibliografia

- Abdulwahab, S. (2016). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study (Il rapporto tra gratificazione sul lavoro, prestazione sul lavoro e impegno del dipendente: uno studio esplorativo). *Issues in Business Management and Economics*, vol. 4 (1), 1-8.
- Buckley, P., Bachman, D. e Schleeter, T. (2017). *No College, No Problem (Nessuna laurea, nessun problema)*. Ripreso da Deloitte Insights: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/economy/issues-by-the-numbers/college-premium-skills-versus-degrees.html>
- CIFS. (2008). *Strategic Futures Studies*. Copenhagen: Copenhagen Institute for Futures Studies.

- Dastin, J. (2018, 10 ottobre). *Amazon Scraps Secret AI Recruiting Tool that Showed Bias against Women (Amazon elimina lo strumento di selezione segreto basato sull'IA che aveva pregiudizi verso le donne)*. Ripreso da Reuters.com: <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight/amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK08G>
- Easton, N. (2015, 5 marzo). "Why Aren't There More Women in the Workforce? (Perché non c'è un maggior numero di donne nella forza lavoro?)". Ripreso da <http://fortune.com/2015/03/05/women-in-the-workforce/>.
- Florentine, S. (2016). *How Artificial Intelligence Can Eliminate Bias in Hiring (Come l'intelligenza artificiale può eliminare i pregiudizi nell'assunzione di personale)*. Ripreso da CIO: <https://www.cio.com/article/3152798/artificial-intelligence/how-artificial-intelligence-can-eliminate-bias-in-hiring.html>
- Gallup e OIL. (2017). *Towards a Better Future for Women and Work: Voices of Women and Men (Verso un futuro migliore per le donne e il lavoro: voci di donne e di uomini)*. Ginevra: Gallup e OIL.
- Gratton, L. e Scott, A. (2016). *Our Assumptions About Old and Young Workers Are Wrong (Le nostre supposizioni sui lavoratori anziani e su quelli giovani sono sbagliate)*. Ripreso da Harvard Business Review: bit.ly/2ozhf0l
- Greenfield, R. (2017). *New Office Sensors Know When You Leave Your Desk (I nuovi sensori in ufficio sanno quando ti alzi dalla scrivania)*. Ripreso da Bloomberg.com: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-02-14/new-office-sensors-know-when-you-leave-your-desk>
- Indermun, V. e Bayat, M. (2013). The job satisfaction-employee performance relationship: A theoretical perspective (Il rapporto tra gratificazione sul lavoro e prestazione del dipendente: una prospettiva teorica). *International Journal of Innovative Research in Management* 11 (2), 1-9.
- ISS. (2018, febbraio). *Gallup: The Holy Grail of Employee Engagement in 2018 (Gallup: il Sacro Graal dell'impegno del dipendente nel 2018)*. Ripreso da Servicefutures.com: https://servicefutures.com/gallup-holy-grail-employee-engagement-2018/?utm_campaign=RSS%20biweekly%20mail&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=60725548&hsenc=p2ANqtz-IdHxSdY_r2UM53WvXlrRqErqqdhfdGjnA_G5l3wiWabtylqaSxkepYFuvh3jlQdOzn5EwCZ6MIy
- Levy, G. (2018). *The Temp Economy and the Future of Work (L'economia temporanea e il futuro del lavoro)*. Ripreso da US News and World Report: <https://www.usnews.com/news/the-report/articles/2018-08-10/the-temp-economy-and-the-future-of-work>
- Lister, K. e Harnish, T. (2016). Well-being in the workplace (Benessere sul posto di lavoro). In *Work on the Move 2.*, pagg. 135-165. Houston: IFMA Foundation.
- Mahatani, G. (2018). *The Rise of Cognitive Work (re) Design: Applying Cognitive Tools to Knowledge-based Work (L'avvento della (ri)progettazione del lavoro cognitivo: applicare strumenti cognitivi al lavoro basato sulla conoscenza)*. Ripreso da Careexperience.com: <https://careexperience.com/risecognitivework/>
- MIDiA. (2014). *The Death of the Long Tail: The Superstar Music Economy (La morte della «coda lunga»: l'economia della musica basata sulle superstar)*. MIDiA.
- Murray, A. (2015). *Five Surprising Facts about the Fortune 500 (Cinque fatti sorprendenti riguardanti la Fortune 500)*. Ripreso da LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/five-surprising-facts-fortune-500-alan-murray/>

- OCSE. (2018). *Labour Force Participation Rate, by Sex and Age Group (Tasso di partecipazione alla forza lavoro per genere e classe di età)*. Ripreso da OECD.Stat: <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54741>
- Patty, A. (2016). *Companies that Use Older Workers Are the Most Innovative (Le società che impiegano lavoratori più anziani sono le più innovative)*. Ripreso da *Sydney Morning Herald*: bit.ly/2poJRbX
- PWC. (2016). *The Wearable Life: Connected Living in a Wearable World (La vita indossabile: vivere connessi in un mondo indossabile)*. PWC. Ripreso da <https://www.pwc.se/sv/pdf-reports/the-wearable-life-2-0.pdf>
- Reeves, M. (2015). *Die Another Day: What Leaders Can Do about the Shrinking Life Expectancy of Corporations (Morire un altro giorno: quello che i leader possono fare contro la diminuzione dell'aspettativa di vita delle imprese)*. BCG. Ripreso da: <https://www.bcg.com/publications/2015/strategy-die-another-day-what-leaders-can-do-about-the-shrinking-life-expectancy-of-corporations.aspx>
- Spicer, A. (2015). *What Companies Should Ask before Embracing Wearables (Quello che le imprese dovrebbero chiedere prima di passare ai dispositivi indossabili)*. Ripreso da *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/product/what-companies-should-ask-before-embracing-wearables/H0234S-PDF-ENG>
- Stolzoff, S. (2018). *By 2025, Machines Will Do More Work Than Humans, a New Report Says (Secondo un nuovo rapporto, nel 2025 le macchine faranno più lavoro degli umani)*. Ripreso da Quartz: <https://qz.com/1391116/machines-will-do-more-work-than-humans-by-2025-wef-predicts/>
- The Economist*. (2018). *The Robots Coming for Your Jobs (I robot vengono a rubarvi il posto di lavoro)*. Ripreso da *The Economist*: <https://www.economist.com/bartleby/2018/07/12/the-robots-coming-for-your-job>
- Turban, S., Freeman, L. e Waber, B. (2017). *A Study Used Sensors to Show That Men and Women Are Treated Differently at Work (Uno studio ha utilizzato sensori per dimostrare che uomini e donne sono trattati diversamente sul lavoro)*. Ripreso da *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/2017/10/a-study-used-sensors-to-show-that-men-and-women-are-treated-differently-at-work>
- US Bureau of Labour and Statistics. (2014). *Employee Tenure News Release (Comunicato stampa sulla permanenza dei dipendenti presso un datore di lavoro)*. Ripreso da <http://bit.ly/2quXYxr>.