

“Ancora non ho capito che lavoro fai tu, figlia mia”. È la frase più pronunciata da mio padre quando si parla del mio futuro, e chissà da quanti altri genitori. Classe 1987, dottorato industriale in [Formazione della persona e mercato del lavoro](#), sono tra le **figlie del post-fordismo**. Tra chi cioè ha fatto elementi chiave del proprio quotidiano lavorativo flessibilità, autonomia legata a produttività, telelavoro, *smart working*. Elementi ben lontani da quel “posto fisso” a tempo indeterminato, legato ad un unico datore di lavoro tanto cari a mio padre e a (quasi tutta) la sua generazione.

Ebbene, la grande trasformazione che sta investendo il mondo del lavoro, si evince anche dallo scarto generazionale. Le richieste sopraggiunte dai cambiamenti economici hanno dettato logiche e processi produttivi nuovi, con *modus operandi* che spesso si scontrano con quelli del passato. **Innovazioni dirompenti stanno radicalmente ridisegnando il mondo del lavoro mentre le nuove tecnologie, l'analisi dei dati e l'arrivo dei social networks stanno avendo un enorme impatto sul modo in cui le persone comunicano, collaborano e lavorano.**

Leggere [“The future of work. A journey to 2022”](#), il recente rapporto edito da PricewaterhouseCoopers (PwC) in collaborazione con il James Martin Institute for Science and Civilisation aiuta a comprendere le **trasformazioni in atto** ed orientare lo sguardo verso quelle che ci aspettano. Frutto di un lavoro di ricerca iniziato nel 2007, il rapporto presenta i risultati di un **sondaggio** che ha coinvolto 10.000 persone in tutta la Cina, l'India, la Germania, il Regno Unito e gli Stati Uniti e un'indagine separata su 500 professionisti delle Risorse Umane di tutto il mondo. Cuore dell'indagine: **capire come a loro parere evolverà il mondo del lavoro** e che impatto hanno su di loro i cambiamenti in atto. Sulla base dei dati emersi, il rapporto guarda al prossimo futuro e **disegna scenari evolutivi** della gestione del personale, del posto di lavoro e delle conseguenti prospettive occupazionali, **portandoci così in un viaggio al 2022; “in the future of work”**.

Blu, green, orange: i tre “mondi del lavoro” che ci aspettano

Individualismo vs collettivismo, integrazione vs frammentazione aziendale: la concorrenza tra queste forze ha creato quello che il report identifica come tre ‘mondi’ per il futuro del lavoro, **tre**

scenari che forniscono una lente attraverso la quale esaminare come aziende e organizzazioni potrebbero operare in futuro.

1. The Blu World - Corporate is King

Nel *Blu World* le grandi imprese si trasformano in mini-stati ed assumono un ruolo predominante nella società. Qui **profitto, crescita e leadership di mercato** sono gli obiettivi da raggiungere. Sempre attente ad essere al passo con l'innovazione e le richieste dei clienti, le aziende investono costantemente sulle proprie risorse. L'attenzione sulle prestazioni del personale, la cui formazione è strettamente allineata agli obiettivi aziendali da raggiungere, è per questo molto forte. La spinta alla carriera, incentivata da premi per i più meritevoli, crea un distacco tra *top players* e mediocri. Gli stessi talenti sono attratti dalla possibilità di arrivare ad alti guadagni, dalla sicurezza di un lavoro a lungo termine e dallo status sociale ad esso collegato. La valutazione costante delle performance è un elemento essenziale, utilizzata anche per la pianificazione delle unità: qui gli HR mettono in atto complesse strategie di segmentazione del personale sulla base delle specifiche abilità. La necessità di aprire sempre nuove opportunità porta queste aziende ad investire in R&S, acquisire piccole start-up e cercare finanziamenti da contatti con imprese, incubatori, centri di ricerca ed università.

Il 31% degli HR manager sta cambiando le proprie strategie, impiegando solo il meglio delle risorse a disposizione ed offrendo la sicurezza del lavoro a lungo termine come ricompensa

2. The Green World - Companies Care

Nel *Green World* la **responsabilità sociale d'impresa** è l'imperativo aziendale. Qui, i cambiamenti climatici-demografici e la sostenibilità diventano i fattori chiave del business. Riconoscendo di avere un impatto sulla società al di là di quello finanziario, le aziende ripensano i loro obiettivi secondo la volontà di utilizzare le risorse a disposizione in maniera più intelligente ed

efficiente. I clienti stessi chiedono il rispetto di tali principi come priorità assoluta, orgogliosi di sostenerli. I pionieri del *Green World* evitano la gerarchia e optano per strutture organizzative flessibili, piatte e fluide; tutti hanno la possibilità di partecipare al processo decisionale e si sentono responsabili del successo dell'organizzazione. Altra caratteristica distintiva è la pratica di co-creare: impegnarsi con clienti, partner e comunità locali per creare nuovi prodotti e servizi che vadano a beneficio non solo del cliente, ma della comunità più ampia. Internet e la tecnologia qui svolgono un ruolo critico nel fornire trasparenza totale delle prestazioni e dell'impatto aziendale sull'ambientale.

Il 65% di persone in tutto il mondo vuole lavorare per un'organizzazione dotata di una forte coscienza sociale.

3. The Orange World - Small is Beautiful

Le grandi imprese saranno superate da un vibrante, innovativo ed imprenditoriale mercato medio.

In questo scenario **la specializzazione domina** e le **aziende si frammentano in reti di organizzazioni** più piccole. Le aziende dell'*Orange World* fanno ampio uso dei social media per aumentare la connettività e della tecnologia per gestire le loro attività e coordinare una forza lavoro in gran parte esterna. I modelli di gestione del personale sono snelli ed improntati sulla collaborazione; i dipendenti hanno massima flessibilità e autonomia in cambio di lavoro su base contrattuale a breve termine. Il desiderio di appartenere a questo scenario è particolarmente forte tra i giovani, che indicano un cambiamento generazionale diretto verso una maggiore libertà, imprenditorialità e acquisizione di competenze specialistiche. Secondo il sondaggio **2 persone su 5 in tutto il mondo ritengono che il lavoro tradizionale non esisterà più in futuro. Le persone avranno le proprie competenze specifiche e le venderanno a chiunque ne abbia bisogno.** Si diventa più propensi ad essere detentori di una particolare abilità o membri di una rete professionale che non dipendenti di una società particolare. Le associazioni professionali riaffioreranno e certificheranno referenze online e classifiche di rendimento.

Ciò che il 29% delle persone di tutto il mondo desidera maggiormente da un lavoro è la

possibilità di avere il controllo sulla propria carriera, su cosa lavorare e quando.

Cosa trasformerà il modo di lavorare?

Una [cronologia degli sviluppi](#) che hanno avuto un'influenza significativa sul mondo del lavoro dal lancio di Twitter nel 2006 e dell'iPhone nel 2007, al 2013 quando il numero dei dispositivi mobili e delle connessioni ha superato quello delle persone presenti sul pianeta, ci fa pensare ai grandi passi fatti per poi farci fare un salto nel futuro, con l'individuazione di alcuni possibili sviluppi tra il 2015 e il 2022.

Al primo posto, tra i fattori che maggiormente influenzeranno e trasformeranno il mondo del lavoro nei prossimi 5-10 anni, secondo il 53% degli intervistati c'è **la tecnologia**, seguita da: scarsità delle risorse e cambiamenti climatici (39%); cambiamenti nel potere economico globale (36%); cambiamenti demografici (33%); rapida urbanizzazione (26%).

Entro i prossimi 10 anni, 1/5 degli intervistati si immagina lavorare virtualmente, con la possibilità di accedere al proprio lavoro da una posizione qualsiasi. Sul ruolo vitale che i progressi tecnologici sono destinati a svolgere e su ciò che i datori di lavoro devono fare in risposta a questo, *Anthony Bruce, HR workforce analytics PwC*, ha detto:

«La tecnologia continuerà a trasformare il modo in cui lavoreremo nel prossimo decennio. Mentre molti lavoratori potranno abbracciare questi cambiamenti, le organizzazioni devono essere consapevoli del potenziale di disturbo che potrà avere sulla vita delle persone. I manager devono sviluppare una chiara cultura in cui la tecnologia funziona per tutti: non si tratta di dettare ordini su quando i sistemi operativi devono essere accesi o spenti; si tratta di creare la giusta cultura cosicché la gente possa utilizzare la tecnologia per migliorare la propria vita, ma anche avere il controllo su quando scegliere di farlo».

L'emergere di questi scenari crea infatti nuove sfide per gli HR. **Tradizionali ruoli e modelli di organizzazione potrebbero presto diventare un ricordo del passato, mentre tante delle**

professioni del domani, saranno quelle a cui ancora non abbiamo pensato. La realtà mostra che le aziende sono attualmente alle prese con la carenze di competenze specifiche: la maggior parte degli HR intervistati non crede di essere preparato per affrontare le esigenze di una forza lavoro che richiede più libertà, autonomia e flessibilità e solo il 20% riferisce di esser pronto ad abbracciare il ruolo della tecnologia e dell'automazione. Questo mostra quanto sia **cruciale il ruolo della formazione e dell'aggiornamento delle competenze**, chiamate a seguire il passo dell'evoluzione e delle **nuove skills** richieste.

Detto ciò, entro il 2022, il radicale cambiamento dei modelli di business porterà le aziende a dover affrontare anche altre questioni come la necessità **di creare strumenti di misurazione e controllo delle prestazioni** sempre più sofisticati; la crescente importanza del **capitale umano** come chiave di successo aziendale; la **scomparsa del confine tra lavoro e vita personale**, in quanto saranno chiamate ad assumersi una maggiore responsabilità per il benessere dei propri dipendenti.

Davanti alle trasformazioni presentate, una riflessione nasce spontanea: a chi è ad un passo dalla conclusione della propria vita lavorativa non fermarsi a riflettere e prendere la ricorso verso l'innovazione è concesso, ma **non avere un occhio vigile ai cambiamenti lo è anche per chi ancora ha davanti a se anni di lavoro determinanti per la nostra economia?**

Il nostro Paese ha bisogno di scelte coraggiose, di rimboccarsi le maniche per **ricquistare competitività**. Ci troviamo in uno di quei momenti storici che ci mette davanti ad un bivio: **fare un salto in avanti ed immergerci nella “grande trasformazione del lavoro” o restare indietro**. Staccarsi dai modelli consolidati, sposare strumenti e logiche produttive completamente nuovi, scommettere su mercati e professioni emergenti può sembrare un rischio. **Costa fatica ed è una scommessa**. Ma il prezzo da pagare non giocando questa partita è più alto.

Io ho scelto di scommettere sul futuro, guardo avanti ed intraprendo il viaggio per il 2022.

Francesca Brudaglio

Scuola internazionale di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro

ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo

@FBrudaglio

* Il presente articolo è pubblicato anche in *Il Sole 24 Ore*, *Nòva* (Il blog di ADAPT) il 15 settembre 2014.

Scarica il pdf 