
Odissea nello spazio ... di lavoro e nuove tutele

**Luciana
d'Ambrosio Marri**

Sociologa del lavoro, senior consultant nell'area HR per imprese private e P.A. su selezione, formazione manageriale, coaching, sviluppo, benessere organizzativo e Diversity & Inclusion Management. Docente in Master Universitari e Scuole di Management, è autrice di volumi e articoli.

www.lucianadambrosiomarri.it

Viviamo un'Odissea di cambiamenti, ritmi e nuovi scenari dove i protagonisti sono anche rinoceronti grigi e cigni neri, il tutto in una atmosfera alimentata da VUCA acronimo di Volatility (Volatilità), Uncertainty (Incertezza), Complexity (Complessità), Ambiguity (Ambiguità).

In questo scenario, la malinconia regna sovrana in Italia, con paure diffuse legate a post Covid, guerra in Ucraina, inflazione che aumenta e crisi energetica (Rapporto Censis 2022). L'Odissea nello spazio-mondo del lavoro che risente parecchio di tutto questo è alimentata da notevoli trasformazioni positive e negative. È evidente quindi la necessità di nuovi sguardi anche verso ciò che è tutela. Si tratta di identificare nuove forme di tutela.

Da un punto di vista psico-sociale vediamo perché e quali nuove forme di tutela sono necessarie e con quali significati.

Tutela del senso del lavoro

**Una vita e un
lavoro sostenibile**

Credo che uno dei valori da promuovere e praticare sia una vita che non può più essere una vita "usa e getta", o una vita "a prescindere", ma deve diventare **una vita sostenibile**, anche perché il tempo lavoro ha confini sempre più labili, meno nitidi, con il tempo di non lavoro.

Oggi siamo permeati dalla cultura dell'"essere connessi", ma corriamo il rischio di diventare dis-connessi, ciascuno da se stesso e dalla conoscenza. In particolare dalla capacità di pensare, elaborare informazioni e soprattutto esperienze.

Una delle bussole per la ricerca di Senso può essere rappresentata dall'autolettura (e tutela) del rapporto tra l'essere razionale e il provare emozioni nel lavoro: oggi è sempre più **valore l'intelligenza emotiva**. Non si tratta solo di empatia, è ben più. Ciò facilita la comprensione e il potenziamento della rete di relazioni, del clima, del lavorare con gli altri e del guidare un gruppo.

Fino a tutto il Novecento l'essere umano al lavoro era visto per lo più in versione solo economica, quasi dissociato rispetto alla componente emotiva. Oggi molte direzioni del personale praticano politiche di gestione e di formazione - in particolare per chi ha ruoli di direzione e/o guida dei team - promuovendo **la visione olistica dell'essere umano al lavoro**. Ciò a tutela da un senso schizofrenico o dissociato di sé al lavoro.

Dotarsi di Senso del lavoro è **Pensare Diversity**: comprendere e valorizzare le differenze reciproche. Ciò non significa eliminare i conflitti o essere ciechi di fronte ad essi. Significa identificare quindi - anche attraverso il conflitto su soluzioni, metodi, azioni da intraprendere per

raggiungere obiettivi o scelte da affrontare - aree di soluzione composita del problema. Il conflitto può essere generativo. Non è un tabù.

Tutela delle differenze generazionali nelle imprese

Nella maggior parte delle aziende italiane, di cui il 93% è costituito da piccole e medie imprese, un aspetto sentito, ma culturalmente e produttivamente spesso sottovalutato, è il gap generazionale e il fatto che non si favorisce un apprendimento reciproco tra giovani e anziani. Nelle nuove generazioni, spesso la conoscenza di mestiere è scarsa o nulla, addirittura da alcuni liquidata come d'altri tempi e come tale inutile. Al contrario, in alcune piccole realtà, c'è la tendenza giovanile a recuperare forme di artigianato che difficilmente si trasformano però in vere e proprie attività imprenditoriali sia manuali sia attraverso le nuove tecnologie, anche a seguito della difficoltà a reperire adeguate forme di finanziamento.

Strumenti a tutela del dialogo generazionale

Ecco un altro spazio di **tutela della crescita nella e della vita d'impresa** che può, con i vantaggi che le derivano, aiutare e sostenere quel **dialogo intergenerazionale** in modo da mettere in positiva ed efficace comunicazione - anche in ottica di passaggio - antiche professionalità e nuove menti ed energie, affinché al tramandare si assegnino nuovamente valore, dignità e vigore come percorso di trasferimento delle conoscenze di quei vecchi mestieri sui quali si può innestare una nuova vitalità creativa.

Strumenti come il mentoring e il reverse mentoring aiutano a tutelare capacità, patrimoni, esperienze e apprendimenti reciproci tra le generazioni nelle imprese.

Tutela delle differenze in ottica inclusiva e pari opportunità

Il concetto di disuguaglianza e la storia mostra come sia difficile, tortuoso e lungo il cammino verso le reali pari opportunità sia in termini di diritti civili, politici, e sia, soprattutto per le donne, anche nel mondo del lavoro, come indicano i numeri del *gender pay gap* rispetto a retribuzioni e possibilità di carriera in Italia e nel mondo.

Va eliminato il dilemma maternità o lavoro. Nei Paesi dove le donne lavorano e esistono servizi alla genitorialità si fanno più figli e il PIL aumenta.

Accade in ogni Paese che investe nell'occupazione femminile e nell'incentivazione a formazione verso ruoli apicali: la produttività d'impresa aumenta.

Va tutelata la genitorialità e la cultura della redistribuzione dei ruoli. Ciò va a vantaggio e tutela dello sviluppo e della qualità della vita collettiva.

Gestire in modo positivo e inclusivo le differenze di età, cultura, orientamento di genere, abilità non è solo a tutela. È vantaggio competitivo e incremento di business.

Ciò è dimostrato da ricerche, studi e realtà: **l'inclusione che valorizza le differenze va a vantaggio della fiducia e del clima interno, dell'engagement di chi lavora, del benessere organizzativo, dell'employer branding rispetto alle nuove generazioni.**

Insomma, tutti ci guadagnano e vivono meglio la vita! Una politica reale di *Diversity & Inclusion*, dove inclusione non è solo un processo di riconoscimento/accoglienza della diversità, ma di contemporanea

Tutela della diversità e vantaggio competitivo

valorizzazione di essa, passa attraverso l'identificazione di bisogni e di idee frutto di un'opera attenta di ascolto di chi è discriminato, di chi segnala il persistere di pregiudizi assolutizzanti e penalizzanti non solo verso le donne (che sono la metà del mondo), ma anche di tutti i soggetti coinvolti sia su più piani non solo decisionali e sia a differente titolo sulla questione.

Tutela del lavoro gig a tempo di app

Il nuovo ritmo, gig economy, di uno degli andamenti del mondo del lavoro prende a prestito il nome dal jazz. Anni Venti: **gig** era la chiamata per una serata, un'esibizione, un ingaggio, nei fumosi locali di New Orleans o Chicago. Sinonimo di lavoretto, dopo le crisi del 2008 e del 2011, il lavoro a chiamata diventa *gig economy* e si diffonde sempre più!

Gli ottimisti sostengono che aiuta logiche smart e free del lavoro e di vita, ma altri sono più perplessi o contrari a logiche che mettono a sistema precarietà totale, instabilità, insomma il delirio di una già difficile italiana flessibilità del lavoro.

Abbattimento dei costi per le aziende, e il lavorare quando e se voglio, sembrano i maggiori vantaggi da una parte, ma assenza di tutele e impossibilità di progettare qualcosa di non poco conto come la propria vita basandosi su una vita di lavoro gig sono gli svantaggi secondo un'altra prospettiva.

Si tratta allora di identificare **nuove forme di tutela, affinché non si rincorrono tanti lavori on demand** per poter così alla fine del mese comporre una sorta di minimo reddito complessivo che consenta una dignitosa, seppur affannata, autonomia.

Smart working e nuove tutele

Dalla primavera 2020 è partito il più grande esperimento sociale di riorganizzazione del lavoro e la convivenza "obbligata" dalla pandemia con questa nuova modalità - per le attività dove è possibile: il lavoro agile o smart working.

Il fenomeno ha portato a rivedere parecchie cose: qualcuno ne ha scoperto la positività, qualcun altro le difficoltà, qualcuno ancora non sa cosa preferire, qualcuno opta per una via di mezzo, un po' a casa, un po' in ufficio ma non sa bene cosa scegliere, né è detto che debba scegliere perché magari preferisce ed è fattibile così, cioè in modo ibrido, qualcuno che ne ha la possibilità pensa di adottare questa modalità come quella preferita e possibilmente dalla casa in campagna, o al mare o in montagna, banda larga permettendo.

Per i Millennials lavorare attraverso piattaforme digitali, non avere più bisogno della scrivania, eliminare la postazione fissa e la propria presenza stabile e oraria in ufficio superata dal lavoro da remoto, altrove e ovunque, produce sicuramente nuovi significati e modi di lavorare e di intendere il lavoro, soprattutto il suo senso.

Ciò implica differenti modalità d'impostazione delle relazioni professionali e delle connessioni emotive, nuove dinamiche d'interazione, differenti condivisioni dello spazio e del tempo.

Il workplace, si trasforma, sta rivoluzionando spazi e opportunità di ambienti, fa parte delle nuove strategie aziendali di gestione delle persone e di organizzazione del lavoro rivoluzionare spazi e opportunità di ambienti.

Vantaggi e svantaggi del lavoro gig

I cambiamenti con lo smart working

Il lavoro agile è un fenomeno rivoluzionario che va accompagnato da **formazione e informazione a tutti i livelli**, per evitare la perdita di senso di appartenenza, valore del team, relazioni umane reali e non virtuali. Anche in tal senso **necessita di nuove logiche di tutela**.

Aumenta la richiesta di supporto e aiuto a trovare in se stessi gli strumenti per convivere con precarietà e incertezza, per sostenere una logica e una struttura di vita e di non equilibrio cui non si è preparati, soprattutto se si va verso e oltre gli Anta e relative declinazioni anagrafiche, come verifico anche come coach e counselor nella mia esperienza professionale rispetto alle vite e ai vissuti di persone e aziende clienti.

Si cerca la qualità della vita, un lavoro a misura umana e contemporaneamente la società propone modelli di successo per cui **il lavoro è dover essere sempre di alta prestazione**.

Viviamo in una società della prestazione.

E siccome è difficile reggere il tutto, ecco in agguato la stanchezza che può diventare depressione: la malattia della società che soffre di eccesso di positività, secondo Byung-Chul Han, filosofo sudcoreano, docente all'università di Berlino.

Occhio quindi alla apologia del multitasking a tutti i costi: può essere un boomerang! E le donne lo sanno.

Già questa consapevolezza può aiutare forme di auto-tutela. Ma non basta.

Tutelare le risorse umane dalle risorse disumane

Nel mondo delle organizzazioni **le risorse umane possono fare brutti incontri: quelli con le risorse disumane**.

Queste inquinano la qualità dell'aria, dello spazio organizzativo, aumentano la sensazione di vivere un'Odissea, rendono tossica la vita.

Esistono delle persone che di umano hanno ben poco: soggetti robotici privi di emozioni, altri col gusto di fare del male agli altri e provocarne il disagio, altri appaiono dei vincenti super-performanti h24 che ostentano l'essere vere e proprie macchine viventi a scapito angosciante di chi lavora con loro! C'è poi il distruttivo-manipolatore, il workaholic, cioè drogato di lavoro, quello affetto dal lavoro compulsivo, il narcisista maligno che vuole una corte a sua disposizione e licenzia chi osa fare un passo indietro in questo gioco al massacro.

Queste risorse disumane non esauriscono le possibilità con cui si manifesta la distruttività nelle organizzazioni di lavoro, ma costituiscono **un campione significativo di quelle forme di psicopatologia del management** e di figure che magari occupano pure ruoli di responsabilità. E che trasformano la vita organizzativa in una vita da incubo.

La tutela nel lavoro da queste dinamiche e da queste tipologie di figure è possibile attraverso la consapevolezza, la capacità di riconoscerle, la formazione adeguata su questo e su come potenziare le proprie attrezzature comportamentali per difendersene, attraverso l'enfasi su stili di leadership costruttivi, il renderli premianti e il selezionare la dirigenza anche sulla base di capacità di leadership in tal senso.

Psicopatologia e tutele

Maggiore rilevanza del welfare aziendale

Tutela del lavoro attraverso ben-essere organizzativo e welfare

Anche il welfare aziendale diventa una forma di tutela di migliore qualità della vita nell'impresa e non solo.

In Italia, nell'ottica di quello che oggi viene definito welfare aziendale, tra gli imprenditori lungimiranti e coraggiosi, Adriano Olivetti (1901-1960) ha segnato un'epoca e la storia dell'impresa italiana.

Oggi, a fronte di un welfare statale che si è indebolito, il welfare aziendale assume sempre maggiore rilevanza, anche per il carattere strategico e di business che assume.

Il welfare aziendale si traduce in politiche, azioni e strumenti che per le imprese assumono la voce di costi deducibili e per chi lavora assumono una funzione di notevole supporto, di valore economico ma che non necessariamente viene erogato in modo diretto alla persona. Dalle colonie estive e borse di studio del passato per i figli dei dipendenti o le abitazioni per gli operai, oggi in molte imprese sono adottate varie misure: dagli asili nido al maggiordomo aziendale, dai programmi assistenziali e previdenziali alle stock option, dalla formazione ad personam fino al sostegno per la gestione del tempo libero e a servizi di caregiver.

Alla base c'è il coinvolgimento dei dipendenti, capire i loro bisogni al fine di identificare politiche e iniziative di welfare mirate, di reciproco vantaggio e interesse per azienda e dipendente, evitando generici interventi "a pioggia" inefficaci e, quindi, solo costosi.

Tante sono le vie del welfare aziendale: molte sono frutto di integrazioni fra tradizioni e innovazione.

Non solo le grandi imprese operano su questo terreno. Tra le PMI ci sono anche le microimprese. Ma anche in forma micro si possono fare grandi cose, pure sul piano del welfare.

Fa bene alle aziende, ai territori, e certamente anche al nostro intero Paese, in particolare riguardo la salute e l'assistenza, la conciliazione tempo di vita/tempo di lavoro in ottica di work life balance, i giovani e l'attenzione alla formazione e al supporto alla mobilità sociale.

Tre focus di sviluppo e ambiti di nuova concretizzazione della tutela della qualità di vita e del lavoro.

Licenziamenti via social e tutele

Nei meandri di questa *Odissea nello spazio... di lavoro*, emerge l'importanza che assumono i social o le piattaforme on line dove qualcuno perde proprio di vista che ha a che fare con esseri umani.

Mi riferisco ai casi (quelli eclatanti) dei licenziamenti via twitter che Musk ha effettuato (2022) con criteri spietati, in un clima ansiogeno e "terroristico"; a quelli della YAZAKI - multinazionale giapponese di componenti automobilistiche - che ha licenziato parecchie persone via teams (2021) effettuando colloqui di "ben 10 minuti" segnalati dai manager come "un segno di attenzione"; ai licenziamenti via e mail realizzati da WHIRPOOL a Napoli (2019).

I licenziamenti via social

Licenziare non può essere un tabù, ma dramma nel dramma è quando prevalgono cinismo e brutalità. In un momento di separazione traumatica, senso di fallimento, messa in crisi della identità sociale della persona, in un

attimo che ti cambia la vita anche il metodo è sostanza, non è solo forma!
Il contatto umano resta fondamentale.

Diventano necessarie nuove forme di tutela a supporto di tale processo, orientate a dialogo, ricollocazione, aiuto all'uscita, sostegno psicologico.

Mondo del lavoro in metaverso e tutele

Snow Crash (1992) è fantasia nel romanzo di N. Stephenson, genere postcyberpunk, fantascienza tra progresso, tecnologia, futuro: ognuno ha il proprio avatar in un mondo doppio, parallelo e misterioso.

Oggi la fantasia di Stephenson è diventata realtà. Il Metaverso esiste. Due gli schieramenti: da algortimo è bello ... permetterà collaborazione senza confini, all'enfasi sui rischi di un potere digitale estremo di cui godono le maggiori aziende tecnologiche, oltre ai timori perché i confini percettivi non esistono più dato che siamo immersi nella realtà virtuale, con anima e corpo.

Il metaverso è una nuova industria che creerà, secondo gli esperti, la necessità di nuovi profili professionali: Architetti del Metaverso, Sceriffi del Metaverso, Organizzatori di Eventi nel Metaverso, ecc.

Gli uffici saranno sostituiti da spazi nel metaverso e si lavorerà dal divano attraverso il proprio avatar.

Ma la centralità della relazione umana resterà nel mondo del lavoro del metaverso?

A proposito di **tutela sul lavoro in metaverso, è necessaria l'attenzione sull'abuso del tempo reale passato nella realtà virtuale, perché il rischio della demenza digitale è proprio reale.**

Si aprono forse le porte a nuove forme di dipendenza. E quindi a nuove forme di tutela da individuare o inventarsi, per evitare forme di pazzia o stupidità.

Lavoro con intelligenza artificiale: misteri e tutele

Secondo il rapporto del World Economic Forum sul futuro del lavoro, potenzialmente **l'accoppiata di persone e robot al lavoro condurrà a trasformazioni epocali** con notevoli vantaggi occupazionali.

Per altri studiosi avremo un mondo senza lavoro, con i robot killer in agguato e nel 2047 potrebbe accadere qualcosa di epocale a seguito delle capacità raggiunte dalla Intelligenza Artificiale.

Scenari di trasformazione non solo del lavoro. Le incognite sono parecchie, ancora non sono chiare quali tutele possono diventare necessarie. Ma basta dare uno sguardo a **nuovi soggetti come ChatGBT o BARD**, frutto di algoritmi che diventano interlocutori di conversazione, utilizzabili in diverse aree, basati su intelligenza artificiale e machine learning, per capire che il futuro racchiude **opportunità inimmaginabili, ma anche qualche rischio** di appiattimento di spirito critico e di capacità di elaborazione, oltre che culturale. Servono tutele per allontanare questi rischi.

Chissà: grazie a nuove tecnologie sempre più raffinate, forse ci trasformeremo, accompagnati anche noi dalla musica di *Così parlò Zarathustra* di Richard Strauss, in esseri superiori, passando attraverso un ventre materno cosmico in posizione fetale, come accade nel finale del film *2001 Odissea nello spazio* di Stanley Kubrick.

**Metaverso: sì,
ma...**

**Scenari futuri e
Intelligenza
Artificiale**

Attenzione però all’Occhio di Hal (anzi a quello dei suoi pronipoti del XXI secolo) che vede tutto, anche il labiale, si arrabbia se perde e diventa cattivo fino ad uccidere. E sconfiggerlo non è uno scherzo: (ri)vedere il film vale sempre la pena!

Di sicuro oggi servono alte e raffinate capacità di visione, di elaborazione di piani di sviluppo e di strategie che sappiano, partendo dal presente, attrezzare persone e Paese per affrontare questa rivoluzione e il suo ritmo.

Più in generale, impegnarsi a studiare e a **lavorare per queste o altre nuove forme di tutela nel mondo del lavoro è imperativo**, e significa avere coraggio, guardare al futuro, saper ascoltare, essere innovativi, avere coscienza della propria relatività.

Significa unire competenze differenti perché solo con una visione di più sguardi si possono sostenere sfide complesse e trovare risposte adeguate a bisogni molteplici e contemporanei secondo le proprie responsabilità e ruoli come protagonisti o spettatori dell’Odissea nello spazio ...di lavoro, versione XXI Secolo.

Parole chiave

- Etica
- Lavoro
- Scenario



.....
.....

