



L'Editoriale di **Luca Failla** - 07 Ottobre 2017 Ore 06:00

## Lavoro del futuro: la sfida si vince valorizzando le soft skills

**Luca Failla** - Professore a contratto presso l'Università LUM Jean Monnet di Casamassima (Bari)

Con Industria 4.0 il mondo del lavoro si troverà ad affrontare nuove e importanti sfide. Due sono i fattori essenziali per approcciarsi: competenza e flessibilità. E due i principali attori del cambiamento: i 'giovani' e gli 'anziani'. I primi portatori delle conoscenze e dell'entusiasmo necessari a sostenere la ricerca, lo sviluppo e l'innovazione tecnologica; i secondi veicolo necessario per dare concretezza al nuovo modo di lavorare.

Fondamentale sarà anche il ruolo delle risorse umane all'interno delle aziende nello sviluppo delle soft skills. In poche parole, spazio al Diversity Management!

Uno degli strumenti organizzativi che sta iniziando ad affermarsi in vista delle sfide che il mondo del lavoro dovrà affrontare con la rivoluzione di Industry 4.0 è rappresentato da una 'disciplina manageriale' che esiste già dagli anni '90. Si tratta del Diversity Management. La necessità di potenziare i fattori oggi divenuti determinanti per mantenere ed accrescere competitività e produttività in un mondo in cui il funzionamento del mercato del lavoro risulta essere legato anche alla salvaguardia, in chiave strategica, del capitale intellettuale, richiede ormai un approccio integrato a tutta la materia del lavoro. Il che implica necessariamente guardare alle norme senza trascurare le loro implicazioni in termini di organizzazione del lavoro (e relative discipline di management). E' un approccio che potrebbe apparire nuovo per il giuslavorista, anche se, con riguardo specifico al Diversity Management, esistono specifici ambiti del diritto del lavoro in cui tale disciplina ha trovato da sempre una sua precisa collocazione pratica. Si pensi al lavoro dei disabili e al campo di applicazione della disciplina in materia di parità e pari opportunità. Per non parlare degli ambiti più direttamente collegati con il massiccio ingresso al lavoro di lavoratori stranieri avvenuto negli ultimi anni, che ha accresciuto le necessità di gestione delle diversità culturali all'interno degli ambienti di lavoro.

Le sfide oggi esistenti nell'organizzazione del lavoro, le trasformazioni in atto, guidate e accelerate dal progresso tecnologico, impongono al giuslavorista di guardare alla legge con sguardo rinnovato anche dai nuovi stimoli che derivano proprio dalle scienze organizzative. Si pensi, ad esempio, al tema della flessibilità - buona - che governa da tempo i processi di riorganizzazione, ma anche alla gestione delle politiche retributive e di rewarding, oggi agganciate allo sviluppo dei piani di incentivazione e di welfare. Si pensi anche alle nuove implicazioni in termini di organizzazione della prestazione di lavoro che derivano dallo smart working e dai suoi rilevanti aspetti contrattuali (telelavoro e lavoro agile in primis). Ed infine, per tornare proprio al tema della Diversity, si pensi alla necessità di sviluppare gli strumenti - contrattuali, formativi e organizzativi - necessari a governare il cambiamento in atto nei processi industriali incentrati sulla digital transformation che vedono necessariamente fronteggiarsi vecchie e nuove generazioni. In questo scenario saranno proprio questi gli ambiti per l'applicazione e la sperimentazione delle più innovative strategie di gestione della diversità: i giovani e gli anziani. Gli uni portatori delle conoscenze e dell'entusiasmo necessari a sostenere la ricerca, lo sviluppo e l'innovazione tecnologica. Gli altri dotati dell'esperienza necessaria per dare concretezza nel tempo al nuovo modo di

lavorare. Una sfida importante che avrà come obiettivo primario l'accrescimento da parte degli individui delle proprie capacità di adattamento. Da questo punto di vista, coltivare le diversità e allo stesso alimentarne lo slancio creativo, così fondamentale per accompagnare l'innovazione tecnologica e per sapere interpretare e adattare ciò che gli algoritmi non possono fare, sarà il vero impegno e l'obiettivo della funzione risorse umane all'interno delle aziende. Perché saranno proprio i valori della persona (relazioni, empatia, collaborazione, comunicazione), il know how e le competenze del capitale umano a costituire le leve principali per supportare il cambiamento. Gestiti sia con il supporto delle discipline organizzative, sia attraverso l'uso degli strumenti contrattuali - anche di flessibilità - a disposizione. Senza questa consapevolezza e senza la vision che il lavoro del futuro richiederà accanto alle competenze anche lo sviluppo di flessibilità e intelligenza emotiva, necessari per adattarsi al cambiamento, non sarà possibile affrontare con la celerità che la tecnologia impone i profondi cambiamenti nell'organizzazione del lavoro che ci attendono.

Questo perché i nuovi processi industriali dovranno assicurare alle vecchie generazioni di alimentare e mantenere le competenze e il know how e dovranno anche essere in grado di accrescere la loro capacità di adattamento ai cambiamenti, attenuando anche il 'conflitto inter-generazionale' nella relazione all'interno degli ambienti di lavoro con le nuove generazioni. Obiettivo non scontato. Si inizia a parlare in questo ambito non più di Long life learning quanto, piuttosto, di Life based learning, proprio ad indicare che la formazione non dovrà essere più incentrata solo sul lavoro (per la vita) quanto, piuttosto sulle capacità dell'individuo di relazionarsi efficacemente sia con il contesto in cui lavora (cosiddette soft skills) sia con il contesto sociale ed economico che influenza gli ambienti di lavoro. Due sono quindi i fattori che diventeranno essenziali per il lavoro del futuro e che saranno la chiave per l'applicazione anche innovativa delle norme che governano il rapporto di lavoro anche in un'ottica di Diversity: competenze e flessibilità.