



**LAVORO 4.0.** Le sfide per innovare il mercato del lavoro

# Dalla tecnologia un nuovo impulso al Diversity management

di Luca Failla

Nell'ambito del diritto del lavoro, il tradizionale campo di applicazione delle discipline organizzative incentrate sulla gestione delle diversità (*Diversity management*) è sempre stato, notoriamente, quello della disabilità, affiancato nel tempo dalle necessità di gestione del personale determinate dalla crescita dell'occupazione femminile e straniera. Ma le trasformazioni del lavoro alle quali stiamo assistendo da alcuni anni, accelerate dai processi di riconversione industriale dettati dall'innovazione tecnologica e da Industry 4.0, aprono nuovi scenari su questo fronte che coinvolgono ambiti non nuovi, ma sicuramente fondamentali per supportare il cambiamento culturale che sta alla base dei modelli organizzativi incentrati sulla diversità delle persone.

Se, infatti, i valori propri della persona (relazioni, empatia, collaborazione, comunicazione), il know how e le competenze propri del capitale umano resteranno le leve principali per supportare il cambiamento in atto nei processi industriali incentrati sulla *digital transformation*, le strategie di gestione delle diversità che caratterizzano il *Diversity Management* (disciplina esistente dalla fine degli anni '90) dovranno concentrarsi su alcuni fattori chiave dei cambiamenti in corso. Fattori che sono anche al centro della strategia riformatrice del nostro diritto del lavoro: i giovani da

un lato e il ricambio generazionale, dall'altro. Fattori, come già detto non nuovi, ma che stanno diventando fondamentali non solo per accompagnare il cambiamento ma anche per accrescere nel tempo il valore delle imprese italiane sia in una logica di investimenti sia, soprattutto, nella prospettiva – auspicabile – di una inversione di tendenza sull'esodo delle competenze (a tutte le età) dal nostro paese.

Quanto ai giovani (e ai più giovani), attraverso la reale crescita e consolidamento delle competenze *on the job* mediante la progettazione di concreti percorsi di alternanza Scuola-Lavoro che supportino il cambiamento mediante la gestione delle diversità scaturenti dalla necessaria convivenza tra chi lavora e chi è ancora in una fase di apprendimento.

Quanto al ricambio generazionale, attraverso la gestione delle diversità scaturenti dalla rinnovata valutazione da parte del legislatore degli strumenti contrattuali a disposizione in un'ottica di "virtuosa" flessibilità organizzativa: lavoro subordinato (a tempo determinato, a tempo indeterminato e in somministrazione), lavoro autonomo e, oggi, anche lavoro subordinato in modalità "agile" con la L. n. 81/2017. Questo perché i nuovi processi industriali dovranno non solo assicurare alle vecchie generazioni di mantenere le competenze e il *know how*, ma dovranno anche essere in grado di accrescere

la loro capacità di adattamento ai cambiamenti attenuando anche il "conflitto generazionale". Obiettivo non scontato, considerando che il nuovo modo di lavorare richiederà con incessante e sempre più rapida frequenza l'accrescimento delle capacità di adattamento da parte degli individui.

Si inizia a parlare in questo ambito non più di *Long life learning* quanto, piuttosto, di *Life based learning*, proprio a indicare che la formazione non dovrà essere più incentrata solo sul lavoro (per la vita) ma, 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. E ciò sia che tale necessità resti circoscritta alla singola realtà aziendale, sia che invece valichi, come spesso avviene i ristretti confini dell'azienda spaziando in ambito nazionale o addirittura, come nella maggior parte dei casi, a livello internazionale.

Due sono quindi i fattori che diventeranno essenziali per il lavoro del futuro e che saranno la chiave per la gestione delle persone anche in un'ottica di *Diversity*: competenze e flessibilità.



Luca Failla: founding partner abLaw