

Ormai da oltre un decennio il termine adattabilità viene utilizzato correntemente per indicare i cambiamenti del mondo del lavoro, talvolta in maniera vaga alludendo a un insieme di caratteristiche non meglio identificate. Il concetto tuttavia non è un'etichetta o un termine vuoto da riempire di volta in volta in base alle esigenze, sebbene il suo significato abbia subito nel corso degli anni un'evoluzione semantica sostanziale, passando da termine utilizzato in seno alle istituzioni europee per definire uno specifico concetto a livello di policy, a espressione di una nuova visione del lavoro.

Il concetto è entrato a pieno titolo nel dibattito europeo sui temi del lavoro con la Strategia europea per l'Occupazione. Le linee guida del 1997 dell'Unione europea ruotano attorno a 4 pilastri: occupabilità, imprenditorialità, adattabilità e pari opportunità. L'adattabilità riguarda l'organizzazione del lavoro, i contratti, i sistemi regolatori e la formazione. L'obiettivo che accompagna il concetto di adattabilità è quello di trovare un equilibrio tra la necessità di flessibilità per le imprese e le esigenze di sicurezza e occupabilità dei lavoratori.

Qualche anno più tardi, nel 2003, la Commissione europea pubblica il report *Employment in Europe* in cui riconosce che il concetto di *adaptability* non è di facile definizione, almeno in ambito lavoristico in quanto *"Adaptability is a wide concept encompassing both real wages flexibility and flexible contractual arrangements as well as investment in knowledge and measures improving quality in work"*. Quale concetto "ampio", la nozione di *adaptability* include quindi non solo il significato di flessibilità in termini di retribuzione e rapporti di lavoro, ma anche la possibilità di investire nelle conoscenze e nella formazione dei lavoratori, nonché iniziative volte a migliorare la qualità del lavoro.

Ancora, nel corso del summit del G20 avuto luogo a Toronto nel 2010, l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) ha presentato il report *A Skilled Workforce for Strong, Sustainable and Balanced Growth*, in cui è ricorrente il concetto di *adaptability* quale sinonimo di mobilità della forza lavoro. Per l'OIL, la disponibilità a muoversi e a confrontarsi con nuovi mondi e nuove sfide diventa una delle leve per favorire la ripresa e combattere la recessione.

Rimanendo in Italia, è soprattutto il *Libro Bianco sul mercato del lavoro in Italia* del

2001, redatto tra gli altri da Marco Biagi, che riprende il concetto di adattabilità quale strumento per la modernizzazione funzionale e la riorganizzazione dei rapporti di lavoro.

La nozione di adattabilità diviene sinonimo di flessibilità e formazione; prendendo spunto dall'Agenda di Politica Sociale, i cui punti salienti sono stati concordati al Consiglio Europeo di Nizza, sono le parti sociali a dover farsi carico di implementare iniziative intese ad adattare la regolazione dei rapporti e del mercato del lavoro al fine di creare un opportuno equilibrio tra flessibilità e sicurezza, con particolare riferimento alle nuove forme di occupazione.

Non è un caso che proprio Marco Biagi, sulla base della sua idea modernizzatrice, abbia scelto proprio la parola ADAPT per denominare l'Associazione per gli studi internazionali e comparati sul diritto del lavoro e sulle relazioni industriali da egli stesso fondata nel 2000, per indicare la sua idea di evoluzione del quadro giuridico del lavoro e delle relazioni industriali.

Nell'era della globalizzazione, il termine, che etimologicamente è una sintesi funzionale della locuzione "capacità di adattamento" in diverse lingue europee (si pensi all'italiano *adatt-abilità*, all'inglese *adapt-ability*, al francese *adapt-abilité*, allo spagnolo *adapt-abilidad*, ma anche al tedesco *Anpassungsfähigkeit*) ha assunto sfumature di significato differenti e nuove connotazioni.

Barack Obama nel 2012 nel suo discorso su "Insourcing American Jobs" impiega il termine adaptable, riassumendone il significato e il paradigma concettuale che esso trasmette e ponendolo in relazione a termini a esso correlati che ne spiegano il significato: "il mercato globale sta diventando sempre più innovativo, più creativo, più trasparente, più veloce e più adattabile - questo è ciò che siamo. È la nostra forza. E dobbiamo trarne vantaggio." In una sola frase, Barack Obama riprende la definizione scientifica del concetto analizzata in una ricerca pubblicata dall'*American Psychology Association*. Il termine adattabilità indica un insieme complesso, articolato e difficile da costruire di qualità necessarie per i lavoratori, i leader, le imprese di tutto il mondo nell'attuale mercato del lavoro.

Adattabilità significa - nella tassonomia di riferimento di Pulakos, Arad, Donovan, e Plamondon, gli studiosi che hanno analizzato il concetto in relazione ai contesti lavorativi e la cui ricerca è stata pubblicata dall'*American Psychology Association* - saper gestire emergenze, crisi e stress, saper

prendere rapidamente decisioni, avere un approccio creativo nella risoluzione dei problemi, essere produttivi in situazioni inaspettate. E ancora: apprendere e sapersi servire in maniera proattiva delle nuove tecnologie, dei nuovi compiti e procedure. Significa dimostrare sensibilità nei rapporti interpersonali e interculturali e sapersi adattare anche nella fisicità ai diversi contesti lavorativi. Questo vale tanto per i lavoratori quanto per i datori e gli imprenditori che devono sapersi adattare ai cambiamenti del mondo del lavoro. Il caso Electrolux insegna: nel mondo globale sopravvive infatti solo chi si adatta. Il che non significa ridurre le tutele, ma ripensare le tutele esistenti in chiave moderna e con apertura al cambiamento.

In questa accezione, il termine *adaptability* si evolve costantemente andando a costituire la base concettuale per altri termini oggi utilizzati per parlare dei cambiamenti del mondo del lavoro, si pensi alle nozioni di *smart working* e “lavoro agile” recentemente entrate nell’uso comune nel nostro Paese. Proprio la volontà di approfondire le dinamiche evolutive del mercato del lavoro rappresenta lo spunto per la collaborazione tra ADAPT e Marco Minghetti, concretizzata nella rubrica [ADAPTability – Lavoratori invisibili di un mercato del lavoro che cambia](#), nel suo blog [Le Aziende InVisibili](#).

Il concetto di *adaptability*, come è proprio del linguaggio, si è evoluto nel tempo, ampliandosi, assumendo nuove connotazioni e nuovi significati. E, com’è proprio del linguaggio, adattandosi costantemente alla nuova realtà del lavoro ha contribuito a darvi forma.

Pietro Manzella

ADAPT Senior Research Fellow

[@Pietro_Manzella](#)

Martina Ori

ADAPT Research Fellow

[@martina_ori](#)

* Il presente articolo è pubblicato anche in *Il Sole 24 Ore, Le Aziende InVisibili* (Il blog di Marco Minghetti), 5 febbraio 2014.

Scarica il pdf 