



**Università Ca' Foscari – Venezia**

**L'ORGANIZZAZIONE FA LA DIFFERENZA?**

**IX Workshop dei Docenti e dei Ricercatori di Organizzazione Aziendale**

**7 – 8 Febbraio 2008**

**Track:**

**Differenza e management della diversità: tra cultura delle differenze e  
differenza delle culture**

**IL VALORE DELLA DIFFERENZA.  
LE POLITICHE DI *AGE MANAGEMENT* ALLA  
PROVA DELLE ESPERIENZE AZIENDALI**

**ELIANA MINELLI**

Università Carlo Cattaneo – LIUC di Castellana

[eminelli@liuc.it](mailto:eminelli@liuc.it)

**GIANFRANCO REBORA**

Università Carlo Cattaneo – LIUC di Castellana

[grebora@liuc.it](mailto:grebora@liuc.it)

## **1. I contorni del problema e la metodologia di ricerca**

La transizione demografica si manifesta nei paesi sviluppati attraverso due principali fenomeni, la caduta del tasso di fertilità e l'incremento dell'aspettativa di vita. Si tratta di cambiamenti molto intensi e avvenuti in fretta, nel giro di due decenni, con la spinta della scienza e della tecnologia che hanno prodotto grandi miglioramenti nella cura della salute. Essi si accompagnano a tensioni e squilibri generati dai forti flussi migratori, provenienti dai paesi meno sviluppati la cui popolazione è fortemente aumentata nello stesso periodo.

Tutto questo sconvolge molti aspetti della vita sociale ma soprattutto incrina la sostenibilità dei sistemi del welfare e della previdenza in particolare, dato che il numero delle persone nelle classi di età oltre i 60 anni si avvia a superare quello delle fasce di età più giovani, sotto i 25 anni.

Assorbire positivamente la trasformazione dell'ordine demografico che ormai si profila significa realizzare un grande processo di cambiamento con manifestazioni che interessano gli individui, le famiglie, gli ambiti di relazione quotidiana, le organizzazioni, i più ampi aggregati sociali ed economici. Si tratta di un cambiamento che implica una discontinuità di tipo culturale, che affronta e si scontra con abitudini, convinzioni, paradigmi concettuali assai diffusi e radicati.

Questo paper, frutto di una più ampia ricerca, affronta la tematica della transizione demografica nei suoi riflessi e manifestazioni nel mondo del lavoro e nelle aziende, con particolare riguardo alla situazione italiana, inserita nel contesto europeo e mondiale. A partire dall'analisi dello scenario demografico italiano, con particolare approfondimento in termini quantitativi della situazione del mercato del lavoro in Lombardia, la ricerca ha individuato i principali nodi problematici in tema di valorizzazione della forza lavoro over 50. Sono state inoltre esaminate le soluzioni adottate in alcuni paesi europei, al fine di coglierne la validità rispetto allo scenario italiano. La ricerca giunge a proporre alcune linee di intervento nella logica dell'allungamento del ciclo di vita,

anziché del mero invecchiamento della popolazione, e al duplice livello delle politiche pubbliche (europee, nazionali e regionali) e di quelle delle organizzazioni che operano come datori di lavoro. Si ritiene infatti che una considerazione congiunta di entrambe, anche sotto il profilo della loro coerenza e delle relazioni che inducono effetti sinergici, può notevolmente migliorarne l'efficacia. In questo quadro concettuale si sostiene che le politiche generali possano ottenere risultati se riescono a operare in logica multi-agenzia, per arrivare a influenzare e stimolare le strategie di *age management*, a livello delle organizzazioni, e le scelte e i modelli di comportamento individuale delle persone.

La ricerca si è valsa di una pluralità di metodologie, sia quantitative, per quanto attiene l'analisi demografica, sia qualitative, per quanto riguarda lo studio dell'impatto dei diversi strumenti di age management. A tal fine si è rivelato prezioso il contributo di tre focus group, che hanno coinvolto direttori del personale, organizzazioni non profit, agenzie per il lavoro, rappresentanti delle istituzioni pubbliche, sindacati e organismi politici.

## **2. La relazione tra età dei lavoratori e *performances* professionali**

Le rilevazioni empiriche disponibili evidenziano che la relazione tra età dei lavoratori e rendimento, produttività e *performances* professionali non ha un segno univoco.

L'emergente *paradigma del ciclo evolutivo delle competenze* (Lieberum, Heppe, Schuler, 2005), individua tre distinte fasi della vita professionale e di carriera di un lavoratore. Accogliendo la suddivisione in tre periodi, 15-30 anni, 30-45 e 45-65, emerge che le persone più anziane perdono progressivamente alcuni aspetti della precedente capacità lavorativa, con la diminuzione della performance fisica e della capacità di apprendimento, ma vengono a disporre in compenso di competenze non possedute in modo significativo nelle fasi

precedenti. Il progredire dell'anzianità comporterebbe non solo i vantaggi comunemente associati all'esperienza (familiarità con i diversi problemi, conoscenza dei "trucchi del mestiere" e del contesto operativo, ecc.), ma anche un sostanziale miglioramento delle competenze sociali e di relazione.

Questo quadro di vantaggi e svantaggi dei lavoratori senior sembra trovare conferma anche in altre ricerche. Secondo l'opinione rilevata nell'ambito di un campione di lavoratori, l'esperienza acquisita nel tempo è il principale motivo per cui gli stessi sono trattenuti all'interno delle aziende; mentre il più alto costo del lavoro è ritenuto il principale motivo per cui le imprese tendono a espellerli (Basso, Busetta, Iacoucci, Vittori, 2005). La rilevazione dell'opinione delle imprese conferma la percezione dei lavoratori, dato che i più anziani sono stati valutati positivamente per molti più aspetti rispetto ai lavoratori giovani (11 a 6). Sono a favore dei lavoratori anziani gli aspetti riguardanti la disponibilità, la responsabilità e l'affidabilità, quali rispetto della gerarchia, disponibilità a lavori pesanti o ripetitivi, disponibilità allo straordinario, continuità nell'attenzione, disponibilità ad aiutare i compagni di lavoro, affidabilità complessiva, responsabilità individuale, sensibilità agli interessi dell'impresa, accuratezza nel lavoro, capacità di guida, fedeltà all'impresa. I lavoratori più giovani sono invece giudicati preferibili agli anziani per quanto riguarda l'adattabilità all'innovazione, la familiarità con le apparecchiature informatiche, la creatività, la utilizzabilità complessiva, l'integrazione nel gruppo. Per altri due fattori, produttività complessiva e assenteismo, ci si troverebbe invece vicini a una situazione di equivalenza.

Risultati solo in parte diversi emergono dagli studi sulla produttività economica. Una recente ricognizione mette in evidenza che la relazione tra età e produttività è complessa e multidimensionale perché l'età influenza in modo differenziato le diverse abilità (Ilmakunnas, Skirbekk, van Ours, Weiss, 2007). I dati raccolti da ricerche empiriche sul lavoro manifatturiero convergono nel riscontrare che con l'età aumenta l'assenteismo (come durata delle assenze, ma non come numero delle stesse che è maggiore per i più giovani). Inoltre con l'età diminuiscono (ma non di molto) capacità di lavoro e produttività. Tuttavia i vantaggi per l'impiego di lavoratori giovani sono ridotti quando il cambiamento tecnologico

o la natura del lavoro rendono la forza fisica meno importante. Sembra che la produttività tenda a declinare con l'età, ma questo effetto si riduce fino a scomparire se i lavoratori rimangono nello stesso impianto produttivo e accumulano esperienza di tipo *job specific*. I ricercatori concludono che la produttività si riduce se vengono a mancare gli investimenti e se non si aggiorna il capitale umano. Alla fine i cambiamenti demografici sembrano contare e pesare per la produttività meno di altre variabili riferite al mercato del lavoro, al management delle risorse umane e alle politiche salariali.

Altre ricerche portano l'attenzione sugli effetti dovuti ai trattamenti salariali più che all'età in sé (Ilmakunnas, Maliranta, 2007). La presenza di lavoratori più anziani ha un effetto negativo sulla crescita di profittabilità e produttività delle imprese, perché alla fine della carriera i salari eccedono la produttività a causa di rigidità nella loro formazione derivanti da forme di retribuzione differita, di tutela del lavoro e di potere contrattuale che avvantaggiano i più anziani. Queste rigidità creano un divario più forte tra salari e produttività quando il cambiamento tecnologico rapido rende obsolete le competenze lavorative a un tasso più forte di quello dell'apprendimento sul lavoro. Tuttavia nelle situazioni diverse dall'industria manifatturiera basata sulle ITC il vantaggio economico dell'impiego di lavoratori più giovani è attenuato e sono possibili situazioni molto diverse.

Si deve quindi tenere conto che l'innovazione tecnologica, intesa in senso ampio, comprensivo delle collegate modificazioni di ordine organizzativo e socio-ambientale, può giocare in diverse direzioni. Infatti la velocità del suo progredire può introdurre strumenti, tecniche, metodi o sistemi operativi non familiari ai lavoratori da tempo inseriti nelle organizzazioni e formati in altri contesti. Emergerebbero così difficoltà di apprendimento e rischi di obsolescenza professionale, aggravati dalla maggiore rigidità mentale correlata all'età. Questo fattore è indubbiamente operante ma viene attenuato dall'ingresso nelle fasce sociali over 50 di generazioni che possiedono un più elevato livello medio di istruzione e che dispongono di una maggiore facilità di apprendimento rispetto alle generazioni precedenti. L'innovazione tecnologica gioca anche a favore dell'impiego lavorativo delle classi di età mature,

combinandosi con gli andamenti della demografia e con il progresso delle pratiche sanitarie. I fattori di disagio presenti negli ambienti di lavoro, legati per esempio alla qualità dell'aria, all'inquinamento acustico, ai livelli di sicurezza sono stati indubbiamente ridotti in modo generalizzato.

A questo si aggiungono gli effetti della terziarizzazione dell'economia che colloca gran parte dei lavoratori in funzioni di servizio, sia nei diversi settori del vero e proprio terziario, sia nelle attività di servizio come la vendita e il marketing, l'amministrazione, la gestione dei sistemi informativi all'interno delle imprese e dei settori industriali, e così via. In tutti questi ambiti i processi lavorativi hanno prevalentemente carattere immateriale e intellettuale, non comportano interventi rilevanti sul piano fisico. La fatica e lo stress possono restare ma assumono una diversa natura, che non pone necessariamente la persona di maggiore età in condizione di svantaggio.

Gli studi di taglio economico mostrano comunque l'incidenza dei maggiori salari generalmente riconosciuti ai lavoratori anziani come fonte persistente di minore vantaggio del loro impiego a parità di altre condizioni.

In particolare, gli studi economici sulle relazioni tra età e produttività riproducono due modelli di ragionamento ricorrenti (Lindley, Duell, 2006): il primo riflette uno schema piatto in cui la produttività non varia in base all'età; il secondo esprime una relazione parabolica, secondo cui la produttività è crescente per i più giovani e calante per i più anziani. In entrambi i casi c'è poi una relazione con i salari, che sembrano premiare sempre l'età indipendentemente dalla produttività. Questo schema delle relazioni tra età e produttività non deve essere considerato inevitabile e fisso, dato che molti di questi stessi studi rilevano l'importanza dei fattori di contesto e del tipo di lavoro. Viene in particolare diffusamente constatato come i lavoratori più anziani siano capaci di realizzare rapporti forti con i clienti, per esempio nei casi di medici e impiegati di banca.

Alla fine sembra di poter registrare un ampio consenso su quale sia il profilo dei lavori che valorizzano maggiormente il contributo dei lavoratori anziani: si tratta di compiti che non richiedono particolari risorse fisiche, che non implicano la padronanza di tecnologie innovative e non comportano una pressione di urgenza

ma che si caratterizzano invece per una complessità sociale da gestire, una capacità di valutazione e giudizio legata all'esperienza e alla sensibilità acquisita sul campo, e inoltre affidabilità, responsabilità e accuratezza.

Lo scenario della terziarizzazione e della società della conoscenza può inoltre rivalutare l'esperienza, la sensibilità acquisita sul campo, la capacità di decidere utilizzando un mix di risorse in parte razionali, in parte intuitive, o legate anche alla sfera più ampia delle esperienze personali di vita. E in questo le risorse di esperienza anche diversificata, di un vissuto di più lunga durata possono divenire preziose, anche se non si possono considerare un portato "automatico" dell'età. Probabilmente queste tendenze aprono scenari favorevoli soprattutto per la componente più qualificata e istruita dei lavoratori anziani.

### **3. L'influenza dell'atteggiamento dei soggetti**

Le potenzialità positive per la continuità dell'impegno lavorativo delle persone mature e anziane emerse dall'analisi fin qui condotta devono essere verificate con gli orientamenti, gli atteggiamenti e le opinioni espressi dai diversi attori coinvolti dal problema, i lavoratori interessati prima di tutto e poi anche i datori di lavoro e le parti sociali. Tre *focus group* tenuti nel giugno 2007 hanno consentito di raccogliere al riguardo il punto di vista di esperti e di esponenti di istituzioni e organizzazioni attive nel mondo del lavoro.

La prima constatazione emersa da questa verifica è l'esistenza di un atteggiamento generale, diffuso tra i lavoratori italiani over 50, non particolarmente favorevole al prolungamento dell'attività lavorativa tra i 55 anni e i 60 e oltre. Ciò trova riscontro anche in ricerche italiane degli ultimi anni che mostrano che almeno la metà dei lavoratori con più di 45 anni vorrebbero anticipare il più possibile la fine dell'attività professionale (Mirabile, Carrera, 2003; Basso, Busetta, Iacoucci, Vittori, 2005). Il secondo di questi studi ha rilevato anzi che, indipendentemente dalla situazione lavorativa, nell'eventualità

in cui la questione dipendesse esclusivamente dalla loro volontà, il 49,2% del totale degli occupati desidera andare in pensione il prima possibile; solo il 3% desidera farlo il più tardi possibile; il 25,2% si attiene a quello che il contratto di lavoro prevede per il pensionamento e l'8,2% non ha un'idea precisa su ciò che desidera in proposito.

La più recente indagine PLUS di Isfol (2007), rileva che il grado di soddisfazione degli over 50 rispetto alla propria vita lavorativa risulta sistematicamente inferiore a quello espresso dai lavoratori più giovani. Ciò riguarda tutti gli aspetti considerati dall'indagine: il rapporto con i colleghi e i superiori e il clima organizzativo, l'organizzazione del lavoro, le mansioni svolte, la tutela della salute, il trattamento economico, lo sviluppo della professionalità, le prospettive di carriera, la stabilità dell'occupazione. Per ciascuno di questi fattori i lavoratori over 50 non si dichiarano particolarmente insoddisfatti in assoluto, ma il valore che emerge dalla rispettive risposte configura un grado di soddisfazione sempre inferiore a quello dei più giovani, cui si associa un disagio superiore. Il disagio più evidente è collegato alla stanchezza fisica, con una prevalenza netta delle donne e delle fasce di lavoratori meno istruiti. La ricerca Isfol documenta anche che particolari soluzioni contrattuali, come il passaggio a un regime di part time, trovano un grado di interesse limitato negli over 50, nettamente inferiore a quello espresso da fasce di età più giovani.

La qualità professionale è il fattore che sembra poter contrastare questo deficit di motivazione, ma il modo in cui agisce è ancora limitato e intermittente.

Nella nostra società, il prolungamento della vita lavorativa sembra ricercato soprattutto per salvaguardare gli equilibri del sistema pensionistico, ma non viene concepito più di tanto nel suo effettivo e molto più sfaccettato e polivalente potenziale.

Nell'ambito di tre panel condotti con esponenti delle forze sociali ed esperti, le persone consultate hanno portato l'attenzione sulla diffusione di comportamenti ambigui che accomunano imprese e sindacati. C'è uno scarto tra le politiche e



gli obiettivi di livello macro e le soluzioni concrete che si realizzano al livello micro.

L'ambiguità deriva anche dalle riforme incompiute, come nei casi degli ammortizzatori sociali, delle politiche attive del lavoro e del processo di decentralizzazione avviato ma non compiuto, con le norme e i riferimenti in continua evoluzione e con scarse risorse. L'assenza di una rete di servizi stabile nel tempo e governata, integrata tra pubblico e privato, amplia gli spazi per soluzioni discutibili, per il lavoro nero, per lo scarico dei costi sulla società.

Gli stessi datori appaiono ambivalenti, perché sembrano preoccupati soprattutto di limitare i conflitti al livello organizzativo e preferiscono il più delle volte scaricare i costi delle crisi drenando le risorse collettive. Molti casi di importanti accordi aziendali che ancora in tempi recenti hanno fatto perno su misure come la mobilità lunga e i prepensionamenti. Ciò avviene contemporaneamente alle prese di posizione delle associazioni dei datori di lavoro favorevoli all'innalzamento dell'età soglia per le pensioni.

Vi è una strutturale tensione tra misure di breve termine e obiettivi di lungo periodo, che appare irrisolta per il permanere di questa ambiguità di fondo che accomuna tutte le parti sociali.

I lavoratori anziani in sostanza si sentono chiedere due cose contraddittorie: dare "spazio ai giovani", da un lato, quindi alleggerire i costi aziendali e consentire il ringiovanimento delle organizzazioni; pensionarsi più tardi, dall'altro lato, per alleviare gli oneri della previdenza.

Si tratta ovviamente di due richieste tra loro incompatibili ma che hanno in comune una visione negativa del lavoratore anziano che deprime la percezione stessa del proprio ruolo nel lavoro. Le caratteristiche potenzialmente interessanti dei lavoratori meno giovani trovano invece molto minore risonanza.

Finché questo tipo di ambiguità segna i ragionamenti delle parti sociali o dei loro rappresentanti, la considerazione dei soggetti più anziani nell'ambito delle politiche delle risorse umane macro e micro resta dimezzata e questo propaga nell'intero mondo del lavoro un senso di sfiducia, depotenziando gravemente una risorsa che la transizione demografica destina ad avere nel tempo, lo si voglia o no, ben altra rilevanza..

## **4. Le politiche di sistema e le strategie di age management delle organizzazioni**

Un sostanziale aumento del tasso di attività della popolazione over 50 non sembra raggiungibile attraverso politiche uniformi e generalizzate ma richiede per forza di cose un approccio flessibile, che adotti una molteplicità di strumenti ben mirati rispetto a situazioni, contesti, esigenze tra loro molto differenti.

Il ruolo delle politiche economiche e sociali può essere quello di promuovere e facilitare nuove soluzioni, rimuovendo vincoli e aprendo spazi per le iniziative e le scelte autonome dei soggetti che operano nelle diverse organizzazioni.

Le aree di intervento coinvolte sono molte. L'ipotesi è che possa realizzarsi un circolo virtuoso che comprende quantomeno i seguenti orientamenti a livello di politiche di sistema:

1. sistemi previdenziali che favoriscano la flessibilità, con riferimento a età di pensionamento, forme di pensionamento parziale, modalità di cumulo dei redditi
2. interventi e politiche sanitarie orientate all' *active ageing*
3. nuovi assetti contrattuali e retributivi che favoriscano il prolungamento dell'attività lavorativa anche con modalità differenziate
4. preferenza per politiche attive del lavoro rispetto alla gestione delle crisi (modalità di gestione delle crisi occupazionali che ne circoscrivano gli effetti negativi, senza indebolire le altre politiche di valorizzazione del lavoro)
5. sviluppo della formazione continua per tutte le fasce di lavoratori e in tutte le fasi della vita professionale
6. traduzione delle norme legislative antidiscriminazione in provvedimenti di valenza operativa
7. promozione dell'equilibrio vita-lavoro.

Queste politiche hanno il ruolo di costruire il contesto più favorevole, ricco di stimoli e di sostegni per il diffondersi di buone prassi di *age management* nell'ambito delle organizzazioni private e pubbliche di ogni settore di attività.

Il concetto stesso di *age management* esprime l'importanza della prevenzione di problemi come la de-professionalizzazione dei lavoratori più anziani, o i problemi di salute collegati al lavoro. Diversamente da un semplice atteggiamento reattivo, ci si focalizza sull'intera vita di lavoro e su tutte le fasce di età, nell'ambito di un approccio olistico, che comprenda e integri tra loro tutte le dimensioni che influenzano questa problematica.

I paesi del nord Europa, come Finlandia e Svezia, si sono rivelati più attenti e anticipativi, accettando l'idea di collegare la problematica dei lavoratori anziani al concetto di *work ability*. Si afferma che il lavoro stesso può essere migliorato in relazione ai lavoratori, e alle rispettive caratteristiche, e non si tratti quindi solamente di adeguare i lavoratori rispetto al contenuto dei compiti inteso come una realtà oggettiva e predefinita.

Il contesto aziendale e il ruolo dei manager sono quindi individuati come fattori importanti nel creare un bilanciamento sostenibile tra il lavoro e le risorse umane disponibili. Le strategie delle organizzazioni sono quindi chiamate a sviluppare le potenzialità insite nelle politiche generali, attraverso una capacità progettuale (di elaborazione, gestione e miglioramento continuo) che porti a soddisfare, in modo combinato e coerente, le esigenze dei diversi soggetti interessati. Si tratta di un compito molto più creativo e impegnativo di quanto non sia la semplice realizzazione operativa di un modello astratto che qualcuno ha concepito a un diverso livello.

In tale chiave possiamo considerare altre 7 principali linee di azione, che trovano riscontro in una serie di esperienze aziendali avviate in Europa:

1. gestire la demografia aziendale
2. innovare nel disegno dei compiti
3. utilizzare il performance management
4. gestire gli spazi e i tempi di lavoro

5. attivare apprendimento e trasferimento di conoscenze
6. costruire un ambiente di dialogo intergenerazionale
7. gestire la mobilità e l'outplacement.

*Gestire la demografia aziendale* significa ridefinire il quadro delle “regole del gioco”, che interessano direttamente le varie classi di operatori. Questo non riguarda soltanto la necessità di politiche organizzative e delle risorse umane orientate al personale più anziano. Tale concetto può sfociare nell'adozione di un sistema di sviluppo delle carriere *age based*, che tiene conto quindi dell'evoluzione del ciclo di vita delle competenze. Lo scopo non è solo di armonizzare gli orientamenti individuali allo sviluppo di carriera in relazione alle esigenze organizzative, ma può estendersi a generare un vantaggio competitivo indotto da una composizione del personale, per età, genere e appartenenza etnica, che rifletta quella della clientela potenziale. Infatti il modo migliore per interfacciarsi con i clienti e il mercato è disporre di personale, a tutti i livelli, non troppo distante da questi per cultura e sensibilità. I gruppi di età cui appartengono il personale da un lato e i clienti dall'altro dovranno avvicinarsi più di quanto accada oggi. Questo non riguarda solo gli addetti alla vendita, ovvero le interfacce dirette, ma si riflette su numerose componenti e funzioni aziendali, dalla ricerca e sviluppo, al marketing, all'assistenza post vendita. Nelle imprese di servizi, poi, questa esigenza tende a divenire pervasiva, perché il contatto con il cliente coinvolge gran parte dell'organizzazione. Sensibilità, esperienza, diretto vissuto di alcune problematiche potranno così divenire più chiaramente un vantaggio competitivo indotto da un'adeguata presenza di lavoratori non giovani nella composizione del personale di un'azienda. Importanti imprese commerciali britanniche come ASDA e Marks & Spencer hanno impostato precise politiche di *recruiting* per ottenere un struttura di organici che riflettesse la distribuzione demografica propria della clientela.

*Innovare nel disegno dei compiti* assume rilevanza in ragione del fatto che le caratteristiche differenziali che favoriscono i lavoratori anziani sono tutte

coerenti con i connotati che le teorie organizzative recenti considerano proprie delle formule organizzative emergenti. L'esame dei casi aziendali significativi per la valorizzazione dei lavoratori senior, maturi o anziani che siano, converge in una direzione precisa: occorre, paradossalmente, "svecchiare l'organizzazione", superando definitivamente quegli istituti e quelle prassi obsolete, che talora restano in vigore, quali il rigido mansionismo, la connessione tra posizione di lavoro e posizione gerarchica, gli incentivi in termini di retribuzione fissa, i percorsi di carriera verticali, gli incarichi attribuiti a tempo indeterminato, tutte le altre soluzioni nella logica del fisso, del permanente, dell'irreversibile.

Dal punto di vista del *job design* la prospettiva indicata rafforza l'evoluzione da un approccio fondato sulle mansioni a uno più attento alle caratteristiche individuali e alle competenze effettive dei lavoratori, nell'ottica del loro sviluppo e adeguamento alle esigenze indotte dal "cuore tecnico" dei compiti e dal contesto sociale (v. Reborà, 2001). L'adozione di una concezione del ruolo professionale allargata dal compito al contesto nell'ambito del *job design* conduce a dare rilevanza proprio a quegli aspetti che segnano la differenza anche tra diverse classi di età, aiuta a percepire le sfumature da cui dipende una piena comprensione del contributo potenziale di ogni figura, consente alla fine di superare le visioni stereotipate e superficiali.

In questa chiave, l'applicazione congiunta di questo metodo di *job design* e dei criteri di segmentazione del personale in precedenza esposti consente di orientare in modo più efficace l'utilizzo degli operatori aziendali, tenendo conto sia delle competenze tecnico-disciplinari, sia dell'energia relazionale e sociale.

*Utilizzare il performance management* si pone come logica conseguenza di una concezione del *job design* aperto a una visione allargata e attenta al contesto dei compiti lavorativi. Si tratta di tutto l'insieme di sistemi e di azioni rivolti a sostenere e rinforzare il miglioramento della performance propria dei vari livelli organizzativi e il suo cambiamento secondo gli indirizzi strategici dell'azienda, con particolare riferimento ai sistemi premianti e di retribuzione e ai connessi momenti di definizione degli obiettivi e verifica del loro raggiungimento.

L'obiettivo di comprendere e valorizzare diversi ordini di contributi, corrispondenti alla diversità delle risorse e delle competenze attivabili dalle persone, richiama soluzioni flessibili e reversibili nel tempo. Si dovrebbe privilegiare in pratica il riconoscimento di contributi e apporti per quello che sono in un determinato momento, collegando agli stessi incentivi economici e di altro tipo in un logica di "elementi variabili" e non "fissi", per evitare che il sistema premiante configuri situazioni rigide, che divengono con il tempo ostacoli rispetto alla continuità della collaborazione.

*Gestire gli spazi e i tempi di lavoro* richiama ancora il concetto di ringiovanimento del lavoro, perché evoca l'importanza di toccare corde che agiscano anche sulla motivazione delle persone, che suscitino emozioni positive capaci di tener vivo il desiderio di dare un contributo professionale da parte di chi potrebbe sentire il peso di una stanchezza non solo fisica, ma forse soprattutto psicologica. È importante il ruolo che può essere giocato in questo senso sia dall'ambiente fisico di lavoro (gli spazi), sia dalla definizione degli orari (i tempi), che combinandosi con il disegno dei compiti configurano l'impatto complessivo dell'organizzazione del lavoro sul vissuto delle persone e si prestano a fungere da nucleo simbolico degli sforzi e dell'attenzione messi in campo dalle aziende per trarre il massimo dalle risorse umane a disposizione.

Le imprese più innovative, specialmente nel settore ITC, hanno spesso saputo giocare questi elementi valorizzando al massimo il potenziale dei giovani e la loro propensione a uscire dagli schemi tradizionali. Si sono così in molti casi superate le prassi di controllo burocratico degli orari e si sono inventate modalità originali di impostazione degli spazi di lavoro, lasciando per esempio maggiori spazi all'autonomia e inventiva individuale. Analoga attenzione potrebbe essere rivolta anche alle fasce dei lavoratori più anziani, valendosi maggiormente dei contributi dell'ergonomia.

Il concetto di *work ability* può trovare un supporto efficace in una progettazione dei layout lavorativi che tenga conto del fattore età; d'altra parte, la definizione di una pluralità di regimi d'orario può consentire di trovare nuovi punti d'incontro tra l'esigenza delle imprese di alcuni settori di disporre di personale

aggiuntivo per fare fronte a punte di lavoro e l'interesse dei lavoratori più anziani per impieghi a tempo parziale integrativi della pensione secondo la filosofia del "quarto pilastro".

*Azionare la leva dell'apprendimento e del trasferimento delle conoscenze* verso le fasce di lavoratori maturi costituisce una prassi efficace che anche la discussione nell'ambito dei *focus group* ha portato all'attenzione, evidenziando che nel caso italiano ciò avviene con modalità naturali, diffusamente presenti nei contesti territoriali dove è predominante l'occupazione nella piccola impresa e nelle aziende artigiane e dove la continuità di impiego dei lavoratori dopo i 55 anni e oltre non sembra rappresentare un problema rilevante. In questi casi i lavoratori vengono trattenuti il più possibile dalle aziende perché detentori di un *know how* difficilmente sostituibile; non di rado anche dopo il pensionamento essi continuano a collaborare con formule varie, anche atipiche e "sommerse". Altri casi, soprattutto esteri, evidenziano il successo ottenuto da programmi che puntano a coinvolgere i lavoratori anziani in modo da rendere sistematico il trasferimento di conoscenze all'interno delle aziende. La linea di azione proposta consiste quindi nel rendere sistematico e permanente questo tipo di impegno, che spesso si realizza senza una specifica programmazione, oppure si lega a progetti episodici.

Ciò funziona a condizione che l'apprendimento sia considerato un valore che ispira tutte le politiche delle risorse umane e interessa tutte le fasi del ciclo di vita professionale, dettando anche le regole che presiedono ai percorsi di sviluppo professionale e alle carriere.

In questa direzione muovono progetti come EUNETYARD, *European Network to support employment & adaptability in shipbuilding*, cui partecipano Finlandia, Grecia e Italia, che si propone di trasferire la conoscenza tacita della manodopera anziana ai lavoratori delle generazioni più giovani del settore delle costruzioni navali, coinvolgendoli in processi di tutoring, mentoring, mantenimento della capacità di lavoro, riabilitazione, sostituzione, ecc.. I lavoratori del settore posseggono infatti importanti conoscenze tacite, per esempio riguardo alle modalità per evitare incidenti sul lavoro o riguardo alla

gestione delle routine quotidiane minimizzando i rischi, che attraverso progetti di questo tipo possono essere resi espliciti e trasferiti ad altri gruppi di lavoratori.

*Costruire un ambiente di dialogo favorevole alla diversità* rappresenta un'ulteriore potenziale fonte di ricchezza, perché il pluralismo costituisce una risorsa conoscitiva e uno stimolo ad esplorare più alternative, superando ogni sterile contrapposizione fra opposti. Tutto ciò può essere visto come elemento di salute organizzativa, che spinge verso assetti più validi, competitivi, difendibili, capaci di evoluzione. La fascia degli over 60 si manifesta oggi come una frazione importante della società, dotata di esperienza e capacità, ma anche libera da impegni gravosi di ordine familiare e quindi anche più disponibile a sostenere rischi, configurandosi come risorsa preziosa per le politiche di sviluppo aziendali nel mettere a disposizione capacità di ricerca, di consulenza e di insegnamento assai rilevanti in un contesto e in una cultura di dialogo e di comunicazione reciproca fra diverse classi anagrafiche.

Non basta però accettare che i gruppi di lavoratori di diverse età esprimano le loro differenti caratteristiche, ma occorre anche evitare che i diversi gruppi finiscano per divenire estranei l'uno all'altro. Infatti, l'estraneità e il distacco tra generazioni finiscono per alimentare fenomeni dannosi, che inaridiscono il potenziale dell'organizzazione, come il burnout e vari tipi di nevrosi organizzative. Il burnout si manifesta come stato di esaurimento fisico, mentale ed emozionale, vissuto da operatori che all'inizio della propria carriera erano stati fortemente motivati e avevano a lungo coltivato speranze, ideali e coinvolgimento emotivo. Progressivamente si è fatto strada in loro un senso di mancata realizzazione che li ha portati a perdere lo spirito positivo di partenza.

È chiaro che proprio l'incomunicabilità, il distacco, la mancanza di fiducia che separano gruppi differenziati di operatori, attraverso barriere come l'età, lo status, la rigidità culturale sono all'origine di questo fenomeno che disperde e depotenzia con grande frequenza risorse professionali anche di grande valore infondendo un senso sopravvenuto di inutilità e frustrazione di fronte alla mancata realizzazione delle proprie speranze.



Analogamente, queste stesse cause si manifestano in altri allarmanti fenomeni che iniziano ad essere classificati come forme nevrotiche che colpiscono le organizzazioni (De Vries, Miller, 1992; Quaglino, 2004).

Sorge così l'esigenza di gettare ponti su questi fossati che lacerano le organizzazioni, riconoscendo il ruolo di figure capaci di mediare tra linguaggi, sensibilità, aspettative divergenti e di operare come una leadership diffusa alla base e negli strati intermedi dell'organizzazione. Occorre quindi dare spazio a questo tipo di attori che sappiano "costruire ponti tra linguaggi e culture", contribuendo a dare un significato maggiore e più ampio al management della diversità.

*Gestire la mobilità e l'outplacement* costituisce un'ulteriore misura che integra quanto suggerito ai punti precedenti evitando di limitare lo spettro delle soluzioni considerate all'ambito dei confini di una sola azienda, anche se di grandi dimensioni.

L'ottimale gestione di un ciclo che abbraccia una lunga durata della vita professionale difficilmente si realizza attraverso una stabilizzazione di mansione, di ruolo, di retribuzione economica, tantomeno attraverso una progressione lineare lungo queste dimensioni. Per una vita di lavoro di lunga durata è necessario invece il cambiamento, l'apprendimento di nuovi *skills* e comportamenti, l'adattamento a nuove condizioni. Ciò è coerente con i concetti proposti di ringiovanimento della persona e della stessa organizzazione, di diversità, di dialogo tra età e tra culture.

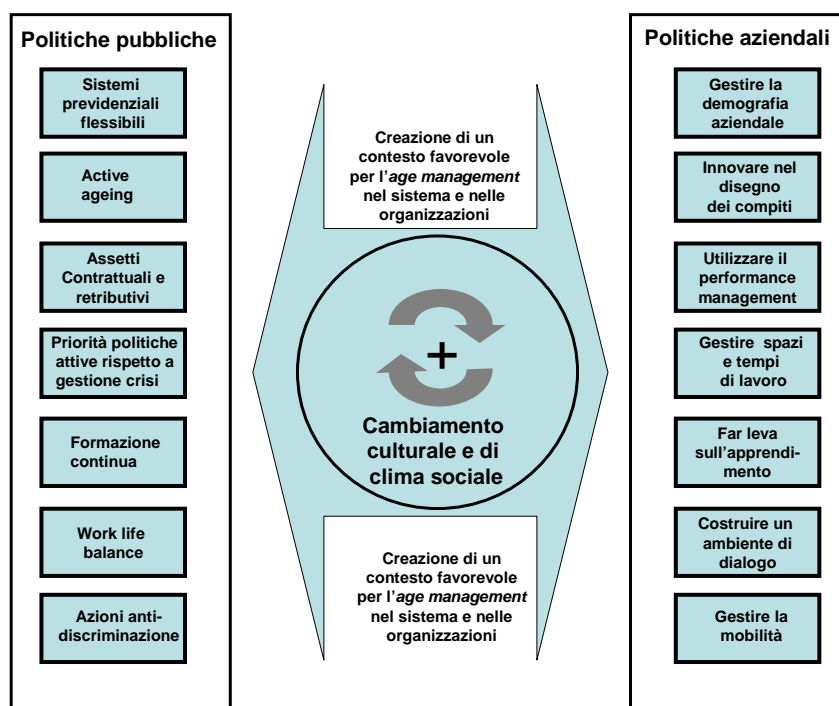
In questa prospettiva trova quindi opportuna collocazione anche un orientamento positivo verso la mobilità nelle sue diverse forme, lungo linee trasversali nell'organizzazione, come già indicato, ma anche al di fuori dell'organizzazione di appartenenza.

Le nuove politiche attive del lavoro aprono spazi per questo ruolo dei soggetti di base, imprese e lavoratori. Nuovi intermediari e soggetti attivi nel mercato del lavoro, come le varie agenzie che offrono servizi, le società di somministrazione, gli enti di formazione, possono contribuire all'elaborazione di soluzioni innovative e interessanti. La mobilità esterna può essere attivamente

promossa e divenire oggetto di pratiche di outplacement, non solo innescate da crisi e emergenze, ma anche razionalmente progettate in termini anticipati, al fine di combinare le convenienze di imprese e lavoratori, prospettando a questi ultimi opportunità di sviluppo in un ambito più ampio e motivante.

In conclusione, le sette linee proposte per le strategie aziendali ed organizzative, concorrono con le sette politiche pubbliche in precedenza esposte a configurare nuove soluzioni per la valorizzazione della popolazione lavorativa over 50, concepite come leva per un assetto del mercato del lavoro coerente con la transizione demografica in atto, sostenibile nel tempo e orientato a divenire asse portante di un nuovo welfare (v. Fig. 1).

*Fig. 1 – La convergenza tra politiche di sistema e strategie aziendali di age management*



La potenziale sinergia tra i due ordini di misure indicate richiede che si attivi un potente catalizzatore del cambiamento culturale e sociale, rappresentato da un forte sforzo di comunicazione e di influenza delle opinioni che crei un contesto favorevole per *l'age management*, sia nel sistema sociale ed economico, che nelle organizzazioni private e pubbliche.

In particolare, le soluzioni organizzative delineate non hanno solo una valenza per gli strati attuali dei lavoratori più anziani, ma sostengono un ruolo formativo e pedagogico che anticipa e previene i problemi. Abituando dall'inizio tutti i partecipanti all'organizzazione ad operare in un contesto flessibile e reversibile, si produce una situazione che faciliterà nel tempo l'utilizzo di una gamma di competenze e professionalità più ampie di quanto abituale in passato.

## **Bibliografia**

BASSO S., Busetta A., IACOUCCI R., VITTORI P., (2005), *Invecchiamento e mercato del lavoro: due nuove indagini sul campo*, Dipartimento di Scienze demografiche dell'Università "La Sapienza", Roma

CONCOURS GROUP (2005), *The new employee/employer relation*, Concours Group.com

DYCHTWARD K., ERICKSON T., MORISON B. (2004), *It's time to retire retirement*, in "Harvard Business review", March

GIARINI O. (2000), *An ageing society? No, a counter ageing society*, in *The four Pillars*, Geneva Association Information Letter, Geneva

GIARINI O. (2005), *Editoriale*, in "Quaderni europei sul nuovo welfare – Svecchiamento e società", 2, pp. 5-6

GIARINI O. (2005), *Il privilegio di lavorare dopo i 60 anni*, in "Quaderni europei sul nuovo welfare – Svecchiamento e società", 2, pp.20-24

GIARINI O. (2006), *Abstracts from the Employment Dylemma and the Future of Work*, in "European papers on the new welfare", n. 6, pp. 98-124

GOLINI A., GILLI D. (a cura di) (2004), *Aspettative e comportamenti di individui e aziende in tema di invecchiamento della popolazione e della forza lavoro*, Isfol

KETS DE VRIES M.F.R., MILLER D. (1992), *L'organizzazione nevrotica*, Raffaello Cortina Editore, Milano

IACCI P. et al. (2005), *Troppo vecchi a quarant'anni?*, Edizioni Il sole 24 ore, Milano

ILMAKUNNAS P., MALIRANTA M. (2007), *Aging, labor turnover and firm performance*, Discussion Paper, 164, Helsinki Center of Economic Research

ILMAKUNNAS P. et al. (2007) *Ageing and Productivity*, IX Conferenza Europea "Health, Longevity and Productivity" della Fondazione Rodolfo De Benedetti

LIEBERUM U.B., HEPPE C. , SCHULER A. (2005), *An analysis of the career orientation and prospects of employees from various age groups within companies for the development of an age(ing)-oriented career management*, Helmut Schmidt University, Hambourg

LIEDTKE P.M. (2005), *L'economia delle pensioni e I Quattro pilastri: come affrontare una sfida infinita*, in "Quaderni europei sul nuovo welfare – Svecchiamento e società", 2, pp. 7-19

LINDLEY R.- DUELL N. (2006), *Ageing and employment. Identification of good practice to increase job opportunities and mantain older workers in employment*, European Commission, Bruxelles

LIVI BACCI M. (2005), *Il paese dei giovani vecchi*, in "Il Mulino", 54, pp. 409-419

MIRABILE M.L., CARRERA F. (2003), *Lavoro e pensione. Diagnosi di un rapporto critico*, Ires.

QUAGLINO G.P. (2004), *La vita organizzativa*, Raffaello Cortina Editore, Milano

REDAY-MULVEY G. (2007), *Lavorare oltre i 60 anni: aspetti fondamentali e raccomandazioni*, “Quaderni europei sul nuovo welfare”, n. 7, pp. 65-81

SCHON D. A. (1983), *The Reflective Practitioner*. New York: Basic Books  
(trad. it.: *Il professionista riflessivo*, Dedalo, 1993)