

Workforce e Aging.

Le nuove opportunità

Una maggiore longevità richiede un ripensamento dell'organizzazione aziendale e un approccio più integrato che tenga conto della mutata composizione della forza lavoro. Superando alcuni stereotipi e promuovendo azioni che favoriscano l'integrazione tra le diverse generazioni.



Emilia Paolino

è Assistant Professor dell'Area Organizzazione e Personale presso la SDA Bocconi. I suoi interessi di ricerca si focalizzano sulla leadership (mappatura degli stili), lo studio delle dinamiche di gruppo, il self branding e il diversity management con un focus principale su gender e age. emilia.paolino@sdbocconi.it



Chiara Paolino

è ricercatrice all'Università Cattolica di Milano e docente dell'Area Organizzazione e Personale presso la SDA Bocconi. I suoi interessi di ricerca riguardano il diversity management, l'apprendimento e il clima organizzativo. chiara.paolino@unibocconi.it

L'invecchiamento della popolazione è ormai un conclamato fenomeno di portata globale, che non trova parallelsimi nella storia recente (United Nations, Department of Economics and Social Affairs, Population Division 2001). Le società nate dalla Rivoluzione Industriale sono caratterizzate da un aumento generale della longevità della popolazione (il cosiddetto *aging*), con un trend più che decennale che affonda le proprie radici nel miglioramento dell'aspettativa di vita e delle condizioni generali di benessere di queste società: dallo stile di vita, passando per una maggiore accessibilità all'istruzione, fino alla crescente diffusione del controllo delle nascite e al quasi conseguente abbassamento del tasso di natalità.

Quello che in letteratura viene definito "demographic time bomb" (Tempest et al. 2002, p. 487) ha trovato molte nazioni totalmente impreparate alla gestione del fenomeno dell'*aging*. Gli over 65 rappresentano una percentuale in crescita a livello complessivo nei paesi più sviluppati; ciò comporta prima di tutto un ripensamento delle politiche di welfare che devono essere ridisegnate in favore di un'assistenza temporalmente più prolungata e quindi maggiormente orientata ai bisogni legati alla vecchiaia. Inevitabilmente il ri-

disegno delle politiche grava sulla popolazione attiva, ovvero su quella compresa statisticamente tra i 15 e i 64 anni (Istat 2015).

Tradizionalmente, l'equilibrio tra le generazioni veniva sostenuto da un sistema di reciprocità intergenerazionale dove gli adulti fornivano assistenza ai soggetti più giovani (i figli di solito) che, una volta diventati adulti, si prendevano cura dei genitori anziani (Kulik et al. 2014). Questo sistema di "compensazione generazionale" ha retto fino a quando le differenti coorti di età hanno generato un numero sufficiente di persone in età lavorativa con le quali condividere il carico del welfare. Oggi, le nazioni caratterizzate da una popolazione "matura" si trovano, invece, nella situazione di destinare una quota molto più consistente del loro budget al welfare con un focus sui servizi per le persone anziane (AIST-ACFS 2014).

Per superare l'impasse del sistema di reciprocità intergenerazionale, i vari governi hanno adottato differenti misure, fra le quali una in particolare ha inciso maggiormente sulle organizzazioni: la ridefinizione della *working age*, con il prolungamento della permanenza in azienda dei lavoratori più maturi. La crescita della *diversity age* nelle aziende suggerisce quindi che i tradizionali modelli di com-

TABELLA 1 | LE CARATTERISTICHE DELLE QUATTRO GENERAZIONI

GENERATION*	ANNI DI NASCITA	EVENTI SALIENTI	VALORI GENERALI	VALORI RELATIVI AL LAVORO	CREDO
Veterani	1925-1945	Grande depressione Seconda guerra mondiale	Conformismo Maturità Coscienziosità Parsimonia	Obbedienza Fedeltà Stabilità	“Dobbiamo pagare i nostri debiti e lavorare sodo”
Baby Boomers	1946-1964	Assassinio di Kennedy Lancio sulla Luna Guerra in Vietnam Rivoluzione degli anni '60	Idealismo Creatività Tolleranza e libertà Realizzazione personale	Sfida e motivazione Workaholism Innovazione Carriera Pragmatismo	“Se hai una cosa, illuminala”
Generation X	1965-1980	Aids Prima pillola contraccettiva Crisi petrolifera (1973) Guerra fredda	Individualismo Scetticismo Flessibilità Controllo Divertimento	Fluidità e libertà Apprendimento Imprenditorialità Pragmatismo Work/life balance	“Possiamo fare qualunque cosa, è importante avere dei piani alternativi”
Generation Y	1981-2001	Caduta del Muro di Berlino MTV Internet Attentati terroristici	Collettivismo Positività Moralismo Fiducia in se stessi Senso civico e attenzione all'ambiente	Work/life balance Passione Apprendimento Sicurezza (ma non stabilità) Buona propensione al lavoro	“Rendiamo questo mondo un mondo migliore”

* A TITOLO INFORMATIVO SI SEGNALE CHE NELLA LETTERATURA INTERNAZIONALE SI STA AFFACCIANDO UNA QUINTA GENERAZIONE, LA GENERATION Z, CHE SI PROPONE DI CLUSTERIZZARE GLI INDIVIDUI NATI DOPO IL 2002.

FONTE: ADATTAMENTO DA DRIES ET AL. (2008)

portamento vadano ripensati secondo un approccio più integrato che tenga conto della mutata composizione della forza lavoro.

■ Le organizzazioni e il nuovo mix generazionale della workforce aziendale

Attualmente le organizzazioni si trovano a gestire e motivare una forza lavoro molto varia, dove convivono diverse coorti di età caratterizzate da valori e driver differenti, secondo quanto discusso dalla letteratura manageriale che si è occupata della *diversity age*. Per comprendere come l'*age* possa essere una leva fondamentale per gestire la motivazione individuale e il clima organizzativo, è importante analizzare le

principali caratteristiche di ogni generazione, al fine di conoscerne i tratti dominanti e meglio comprendere il fenomeno delle differenti coorti di età.

Può essere definito generazione, da un punto di vista socio-demografico, un gruppo di individui nati all'interno dello stesso periodo storico e contesto socio-culturale, che hanno vissuto i medesimi eventi e nello stesso intervallo di tempo, e vengono generalmente suddivisi in coorti di età determinate da intervalli di nascita. Questo comporta che le diverse coorti siano al loro interno omogenee a sufficienza per essere significativamente osservabili e accomunabili in termini di comportamenti, attitudini e valori (Ryder 1965). La tabella 1 mostra, in particolare, come le

quattro generazioni siano guidate da driver differenti che afferiscono a bisogni diversi. La suddivisione delle quattro generazioni (tre delle quali, dai Baby Boomers alla Generation Y, rappresentano la forza lavoro presente nelle imprese) ha il solo scopo di mostrare come vissuti ed esperienze comuni possano indirizzare l'analisi della composizione della workforce e orientare le decisioni del management. Conoscerle permette alle organizzazioni di riuscire a valorizzare il capitale umano che hanno a disposizione.

In particolare, diversi filoni di ricerca suggeriscono che per ogni generazione andrebbe realizzata una policy *ad hoc*, in quanto l'età è correlata positivamente con l'*engagement* e con l'identificazione; quindi, sembra che popolazioni più anziane risultino avere un commitment affettivo superiore a quello delle generazioni più giovani. In effetti, però, lo stereotipo dell'*ageism* porta con sé una altra visione delle coorti di età più mature, basata sul fatto che all'aumentare dell'età diminuirebbe la curiosità, la necessità e la capacità di apprendere e il desiderio di voler incrementare le proprie competenze e i propri desideri di crescita (Baltes et al. 1999).

Tuttavia, da una ricerca del Diversity Management Lab del 2013 (Cuomo, Paolino 2014) è emerso che tra le differenti generazioni non si evidenziano in effetti grandi scostamenti nei livelli valoriali di cittadinanza organizzativa e orientamento al cambiamento, *engagement* e identificazione¹. Lo si evince anche osservando le risultanze riportate dalla figura 1.

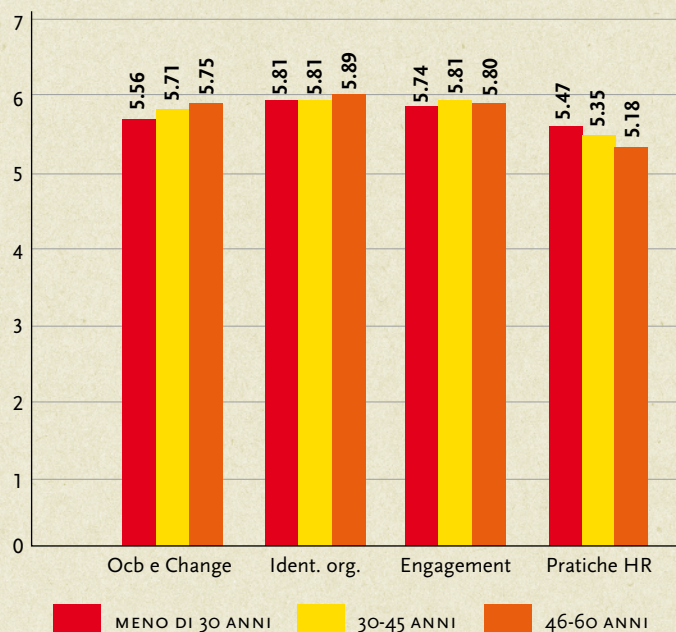
Inoltre, le evidenze empiriche qui riportate mostrano come lo stereotipo dell'*ageism*, secondo il quale al crescere dell'età diminuirebbero velocità di reazione e propensione all'innovazione, non trova fondamento, risultato al quale si affiancano anche altri studi, secondo i quali la disposizione e il desiderio di aggiornare

le proprie competenze e condividerle è uno dei fattori chiave per la soddisfazione degli individui di qualsiasi gruppo generazionale (Hall, Mirvis 1996). Ragionamenti analoghi possono essere applicati anche alle altre due correlazioni: l'avanzare dell'età sembra non influenzare i livelli di *engagement* e identificazione organizzativa.

Questo dato mette in luce la necessità per le organizzazioni moderne di implementare prassi e azioni volte a ingaggiare tutte le coorti di età, senza alcuna distinzione generazionale. Infatti, il commitment affettivo può essere inteso anche come una relazione positiva che rispecchia il grado di piacere e soddisfazione che un individuo prova nell'essere associato all'organizza-

1. Per cittadinanza organizzativa si intende l'insieme di tutti quei comportamenti individuali e discrezionali che non vengono direttamente riconosciuti dal sistema di ricompensa formale: sono i cosiddetti comportamenti extraruolo, che vanno cioè oltre quelli standard previsti dalla job description. Per orientamento al cambiamento si intende la predisposizione di un individuo a leggere il cambiamento come un'opportunità. Con identificazione organizzativa ci si riferisce al livello secondo il quale un individuo definisce se stesso come parte dell'organizzazione e ne sposa i valori. Per *engagement* si considerano tutti quei comportamenti relativi alla profusione di energie, dedizione e coinvolgimento che un individuo investe nella realizzazione del suo lavoro.

FIGURA 1 | LE DIVERSE CLASSI DI ETÀ IN RELAZIONE AD ALCUNE VARIABILI DEL CLIMA ORGANIZZATIVO*



* CAMPIONE LONGITUDINALE (DATI RACCOLTI DAL 2000 AL 2013) DI CIRCA 1.000 DIPENDENTI PROVENIENTI DA AZIENDE MULTINAZIONALI E MULTISSETTORE.

FONTE: ADATTAMENTO DA DRIES ET AL. (2008)

zione per la quale lavora (Mathieu, Zajac 1990). L'attaccamento e il grado di identificazione con l'organizzazione non dipendono esclusivamente dalla durata della relazione e dall'età degli individui che la popolano, ma sono elementi che si arricchiscono, in base all'esperienza offerta e agli stimoli ricevuti. Le organizzazioni che meglio sapranno interpretare questo *sentiment* comune a tutte le coorti di età saranno le prime a guadagnare un più alto livello di commitment e più alti livelli di *retention*, utili alla generazione di performance durature (Guest 1998).

L'unica correlazione negativa rintracciata nella ricerca (Cuomo, Paolino 2014) è quella relativa alla percezione delle pratiche HR. Infatti, al crescere dell'età si può notare che aumenta la percezione di prassi aziendali valutate come non adeguate e non in grado di garantire processi governati da *equal opportunity*. Questa percezione è maggiormente marcata nelle coorti più senior come a sottolineare che dopo una certa età l'impressione di essere tenuti ai margini dell'organizzazione a livello di carriera, programmi di formazione ecc. si fa più evidente (Cuomo, Paolino 2014).

Queste ultime evidenze vengono rinforzate dai risultati dell'ultima indagine del Diversity Management Lab (Basaglia et al. 2015) che mostrano come tra le cause di discriminazione più citate dai dipendenti (sia discriminazione verso i colleghi sia verso se stessi) emergono regolarmente "l'essere giovani" e "l'essere anziani". Il fatto che entrambi i gruppi siano citati regolarmente dai dipendenti mette in evidenza che il tema dei rapporti tra le generazioni sia diventato cruciale all'interno delle organizzazioni e che il fenomeno dell'*ageism* vada affrontato analizzando i rapporti che si instaurano tra individui di diverse coorti, senza focalizzarsi esclusivamente sulle popolazioni più mature,

perdendo dunque la visione del tema nella sua interezza.

■ Ageism e diversity climate

La percezione di *age discrimination* in azienda gioca un ruolo chiave all'interno del *diversity climate*, in quanto rappresenta un fenomeno di stereotipizzazione e conseguente discriminazione nei confronti di specifici gruppi di età, ai quali si "rimprovera" di essere o troppo giovani o troppo vecchi (Palmore 1999; Duncan et al. 2000; Snape, Redman 2003).

Pertanto, visto il contesto socio-economico e la costante crescita dell'età media della workforce aziendale, diventa fondamentale riuscire a implementare delle buone pratiche di *age management* al fine di limitare la percezione di discriminazione basata sull'età. Infatti, all'aumentare delle generazioni presenti in azienda corrisponde una maggiore probabilità che si verifichino fenomeni di discriminazione. Quest'ultima può attestarsi su due livelli: il primo tra individui (relazioni tra pari, con il supervisore) e il secondo si riscontra a livello organizzativo con un focus sulle pratiche HR e sulle procedure (Kunzle et al. 2001). Le organizzazioni possono minimizzare il rischio che la discriminazione percepita possa influenzare negativamente il commitment e di conseguenza le performance dei lavoratori che si sentono colpiti (Kunze et al. 2011), promuovendo un clima nel quale ogni individuo riesca a raggiungere e a esprimere al meglio il proprio potenziale, senza essere svantaggiato dall'età anagrafica. Una buona strategia HR può portare benefici a tutta l'organizzazione, implementando attività contraddistinte da principi di equità e accessibilità alle opportunità di crescita (non intesa soltanto come crescita verticale). Le azioni che possono attivamente favorire un clima di equità e di sostenibilità possono essere differenti:

1. **formazione, sviluppo e promozione** intese come una serie di opportunità offerte agli individui, guardando alle specifiche esigenze e peculiarità delle diverse generazioni (metodi di apprendimento, aggiornamento competenze ecc.) come nel caso dei percorsi di training e sviluppo. Per quanto riguarda i percorsi di carriera, sarebbe utile, una volta implementate le pratiche, comunicarle in totale trasparenza a tutti i livelli dell'organizzazione, offrendo dei sentieri ideati tenendo conto dei diversi stadi della vita privata e lavorativa degli individui, offrendo l'opportunità di scegliere la progressione verticale o percorsi diagonali, caratterizzati dalla possibile acquisizione di nuove abilità e di "stop and go" che permettano di mantenere un giusto bilanciamento tra la vita lavorativa e quella personale;
2. **implementazione di pratiche di flessibilità**, attraverso una nuova organizzazione degli spazi (introducendo per esempio postazioni non fisse e spazi in condivisione) e dei tempi (promozione del lavoro agile, della collaborazione da remoto ecc.);
3. **attività di sensibilizzazione sul tema dell'age management** che mostrino i benefici di un'efficace gestione delle diverse generazioni, familiarizzando con le differenze tra le diverse coorti di età e sperimentando in maniera empirica i proficui aspetti di collaborazioni intergenerazionali, di *coaching*, *mentoring* e *knowledge transfer* (Basaglia, Paolino 2015; Murphy 2012; Walker 2005), sia nella direzione tradizionale (da lavoratore più anziano a quello più junior) che nella direzione opposta con i programmi di *reverse mentoring*. In particolare il *reverse mentoring* per essere efficace e promuovere il senso di integrazione e dunque di supporto alla di-

versità per le generazioni più lontane, include alcune importanti caratteristiche (Murphy 2012):

- ▶ una differenza di status tra il *mentor* e il *mentee*, data dalla diversa età, *tenure* organizzativa e ruolo. La differenza di status, che pone i due soggetti in una relazione non tradizionale, non va annullata ma nemmeno deve essere di incoraggiamento per vivere la relazione con le dinamiche tipiche della gerarchia aziendale;
- ▶ generalmente il *mentoring* valorizza la *seniority*; nel caso della sua forma *reverse*, diventa prioritario basare la relazione sull'opportunità di apprendimento e condivisione della conoscenza del giovane mentore, anche se si tratta di esperienza non accumulata in molti anni di carriera;
- ▶ rendere l'occasione di apprendimento a due vie, sia per il *mentee* che per il *mentor*, favorendo la contaminazione reciproca in relazione a particolari skill, utili allo sviluppo di una leadership sostenibile ed efficace (necessario per lo sviluppo dei giovani in azienda). Tale scopo è raggiungibile dal connubio di abilità interpersonali (come l'ascolto proattivo e la comunicazione) e l'apprendimento relazionale e sociale (inteso come la capacità di lettura del contesto organizzativo che garantisce anche al giovane *mentor* l'opportunità di arricchire il suo bouquet di competenze in un'ottica di sviluppo futuro).

Lo stato dell'arte sul *diversity climate* induce dunque a riflettere sulle possibili leve sopracitate e in particolare sul *reverse mentoring*, per potenziarne la percezione e la diffusione presso tutti i gruppi di dipendenti (Basaglia, Paolino 2015).

■ Conclusioni

Nella vita aziendale esiste spesso un fraintendimento riguardo alla gestione dell'età, che viene generalmente intesa come la gestione di una "certa generazione". In realtà, il tema deve essere interpretato alla luce delle relazioni tra le diverse generazioni. Infatti, se socialmente è esistito un patto intergenerazionale, è importante che il management lavori per una costituzione (o una nuova costituzione) di questo patto anche all'interno del perimetro

dell'organizzazione. Solo la creazione di una convivenza e di una collaborazione tra le generazioni, favorita dalle pratiche prima descritte (come il *mentoring* e la sua forma *reverse*) e la diffusione di *awareness* sul tema possono, infatti, creare un contratto psicologico tra i membri delle diverse generazioni orientate al reciproco scambio e valorizzazione, piuttosto che all'isolamento o alla competizione, sulle quali trovano terreno fertile i processi di discriminazione. ■

■ Riferimenti bibliografici

- AIST-ACFS (Australian Institute of Superannuation Trustees-Australian Centre for Financial Studies) (2014) "Involuntary retirement: Characteristics and Implications".
- Baltes P.B., Staudinger U.M., Lindenberger U. (1999), "Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning", *Annual Review of Psychology*, 50, pp. 471-507.
- Basaglia S., Paolino C. (2015), *Clima aziendale. Crescere dando valore alle persone*, Egea, Milano.
- Basaglia S., Paolino C., Simonella Z. (2015), "Tra vecchi totem e nuova rottamazione: la gestione della diversità nelle imprese italiane", *Economia & Management*, n. 1, pp. 27-36.
- Cuomo S., Paolino E. (2014), "Età e percezione dei lavoratori", in Cuomo S., Mapelli A. (a cura di), *Engagement e Carriera. Il peso dell'età*, Egea, Milano.
- Dries N., Pepermans R., De Kerpel E. (2008), "Exploring four generations' beliefs about career", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23, n. 8, pp. 907-928.
- Duncan C., Loretto W., White P.J. (2000), "Ageism, early exit, and British trade unions", *Industrial Relations Journal*, 31, pp. 220-234.
- Guest D.E. (1998), "Is the psychological contract worth taking seriously?", *Journal of Organizational Behavior*, 19, pp. 649-664.
- Hall D.T., Mirvis P. (1996), "The new protean career: Psychological success and the path with a heart", in Hall D.T. et al. (eds.), *The Career is Dead, Long Live the Career*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Istat (2015), "Noi Italia, 100 statistiche per capire il paese in cui viviamo", Roma.
- Kulik C.T., Ryan S., Harper S., George G. (2014), "Aging populations and management", *Academy of Management Journal*, vol. 57, n. 4, pp. 929-935.
- Kunze F., Boehm S.A., Bruch H. (2011), "Age diversity, age discrimination climate and performance consequences – A cross organizational study", *Journal of Organizational Behavior*, 32, pp. 264-290.
- Loretto W., White P. (2006), "Employers' attitudes, practices and policies towards older workers", *Human Resource Management Journal*, 16, pp. 313-330.
- Mathieu J.E., Zajac D.M. (1990), "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, 108, pp. 171-194.
- Murphy W. (2012), "Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and development millennial leaders", *Human Resource Management*, 51, pp. 549-573.
- Palmore E.B. (1999), *Ageism: Negative and Positive* (2nd ed.), Springer Publishing Company, New York.
- Ryder N.B. (1965), "The cohort as a concept in the study of social change", *American Social Review*, 30, pp. 843-861.
- Snape E., Redman T. (2003), "Too old or too young? The impact of perceived age discrimination", *Human Resource Management Journal*, 13, pp. 78-89.
- Tempest H., Barnatt C., Coupland C. (2002), "Grey advantage – New strategies for the old", *Long Range Planning*, 35, pp. 475-492.
- United Nations, Department of Economics and Social Affairs, Population Division (2001), "World population ageing 1950-2050".
- Walker A. (2005), "The emergence of age management in Europe", *International Journal of Organisational Behaviour*, vol. 10 (1), pp. 685-697.