



OVER 60. Meglio considerarli un “cimitero di elefanti” o una “miniera d’argento”?

La longevità è un dono

I lavoratori maturi che rimangono nell’impresa a lungo aumentano sempre più, ma possono svolgere un ruolo guida per le nuove generazioni. Basterebbe inserire la collaborazione inter-generazionale tra gli obiettivi aziendali

di Odile Robotti



Odile Robotti, dopo l’esperienza maturata in Ibm e McKinsey&Co, ha fondato e dirige Learning Edge. Esperta di leadership femminile, ha pubblicato il libro *Il Talento delle Donne* (Sperling & Kupfer, 2013), www.leadershipfemminile.org odile.robotti@learning-edge.it

La metà dei bambini italiani che oggi hanno 10 anni ne vivrà 104. E non siamo nemmeno i più longevi: si prevede che metà dei piccoli coetanei giapponesi raggiungerà i 107 anni di età (Lynda Gratton e Andrew Scott, *The 100 – Year Life*, 2016). Non per niente si parla di *homo centenarius*, evoluzione dell’*homo sapiens*, caratterizzato da una longevità senza precedenti. Una buona notizia, sembrerebbe. Invece l’allungamento l’aspettativa di vita suscita sentimenti contrastati nella maggior parte delle persone. La longevità ci piace per noi, per i nostri cari e per gli amici, ma ci spaventa a livello di società. Ci si domanda con ansia chi si occuperà di tutti questi anziani, chi pagherà le loro pensioni e le loro cure mediche.

Una visione distorta della realtà

Questa preoccupazione nasconde un’ipotesi: quella di considerare le persone sopra l’età pensionabile come “prenditori netti” che consumano le risorse della società, senza produrre nulla, sottraendole ad altri gruppi demografici. Ma questa visione è superata e controproducente: il costrutto sociale dell’invecchiamento non è più fedele alla realtà, perché è rimasto lo stesso nonostante importanti cambiamenti negli stili e nelle aspettative di vita. Purtroppo, se non facciamo qualcosa per aggiornarlo rischia di condizionare in modo negativo gli ultrasessantenni. Questo genere di profezie negative hanno una antipatica capacità di auto-avverarsi. Dagli anni ’50 a oggi, abbiamo guadagnato 10 anni di vita. Dove mentalmente collochiamo questa “decade in più” fa la differenza. Se la aggiungiamo alla fine della vita, sono dieci anni in più

di vecchiaia. Se la aggiungiamo prima, come un prolungamento dell’età adulta, ne diventa un’evoluzione anziché una diminuzione. Ma questa scelta è arbitraria? Non lo è, se riusciamo a vedere la realtà dell’invecchiamento nel XXI secolo.

I falsi miti sull’invecchiamento

Dobbiamo sfatare alcuni miti che ci offuscano la vista.

Il mito declinista. Il primo è quello che l’invecchiamento comporti un declino progressivo e senza rimedio delle abilità. La realtà è che abilità umane diverse hanno picchi in età differenti, alcuni in là negli anni. L’intelligenza emotiva, ad esempio, migliora in età matura: la capacità di riconoscere le emozioni delle persone osservando solo una foto dello sguardo raggiunge il massimo a 40 anni e non diminuisce fino oltre i 60. Anche il vocabolario che utilizziamo cresce fino ai 70 anni. Inoltre, gli esseri umani hanno grandi capacità adattive, per cui riescono a compensare almeno in parte le abilità diminuite con altre. Il mito *declinista*, i cui presupposti sono che la perfezione umana sia raggiunta nella giovinezza e l’essere umano sia incapace di adattamento, dovrebbe lasciare spazio a una visione più equilibrata in cui l’invecchiamento è considerato un processo di maturazione di adattamento a capacità in diminuzione per altre.

La categoria dell’età. La seconda falsa credenza è che sia sempre possibile categorizzare le persone in base all’età. La realtà è che, col progredire degli anni, sempre più l’età diventa solo un numero (ricordo che la dispersione dei parametri biologici intorno



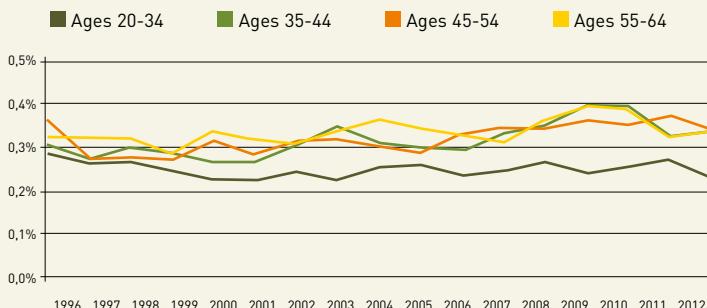
alla media è molto più ampia di quanto sia per i giovani). È molto più facile definire norme per ciò che farà un bambino a 12 e 24 mesi che stabilire analoghe norme per un sessantenne o settantenne.

Il tempo del successo. Il terzo mito è che il successo arrivi entro una certa età, dopo la quale ci si dovrebbe accontentare di quel che si è raggiunto e tirare i remi in barca (ricordate il detto: "A cinquant'anni o papa o sagrestano"?). La realtà fornisce molti controsensi. Pensate ad esempio al colonnello Sanders che fondò la catena Kentucky Fried Chicken a 62 anni. Fino a quel momento aveva gestito un distributore di benzina con cucina annessa nel Kentucky. Jennifer Figge ha attraversato l'Atlantico a nuoto (la prima donna a farlo) a 56 anni. L'allenatore Claudio Ranieri raggiunge il massimo risultato della sua carriera a 65 anni portando il Leicester City a una improbabile e storica vittoria della Premier League. La casistica è vasta e potrebbe esserlo molto di più, se non ci fossero condizionamenti negativi che portano a comportamenti rinunciatari. Il primo merito dei tre personaggi citati è quello di aver ignorato le norme secondo le quali avrebbero dovuto, per sopraggiunti limiti di età, ritirarsi a imprese meno ambiziose.

La perdita dello spirito imprenditoriale. Il quarto mito è che invecchiando venga meno lo spirito imprenditoriale. Le statistiche raccontano una storia diversa che smentisce lo stereotipo dello start-upper giovanissimo in felpa e scarpe da ginnastica. L'indice Kauffman (misura il numero di nuove imprese create ogni mese negli Usa) è molto più alto per il gruppo di età dai 55 ai 64 anni che per il gruppo dai 20 ai 34 anni e sovrasta quello delle altre classi di età (v. figura). Certo, alcuni di questi imprenditori coi capelli grigi hanno avviato la loro impresa perché l'azienda in cui lavoravano non aveva più bisogno di loro, ma il punto è che lo hanno fatto.

La performance diminuisce. Infine, bisogna fare chiarezza sul mito secondo il quale la performance lavorativa declinerebbe con l'età. Come ha mostrato un'indagine condotta alcuni anni fa da Harris Interactive su un campione di oltre 700 direttori Hr negli

Kaufman Index of Entrepreneurial Activity by Age (1996-2012)



Fonte: Robert W. Fairlie, University of California, Santa Cruz, using the Current Population Survey

Stati Uniti, i senior non sono meno propensi e capaci di imparare né la loro performance è più bassa, anzi. È necessario però ricordare che le valutazioni fornite nell'indagine rispondevano a domande strutturate e, pertanto, erano razionali. Spesso le valutazioni avvengono in modo più superficiale e veloce, con interferenze importanti di pregiudizi inconsci che ci fanno vedere una realtà distorta (a danno delle categorie verso le quali abbiamo pregiudizi, spesso senza esserne consapevoli) e dare giudizi di conseguenza. È quindi possibile che questi lavoratori senior, in un contesto "naturalistico", al di fuori dall'indagine strutturata, fossero vittime di pregiudizi.

I vantaggi degli adulti maturi

Gli adulti maturi hanno avuto modo di sviluppare alcune caratteristiche molto utili nel lavoro e nella vita in generale. Per esempio, la psicologa **Laura Carstensen** ha mostrato, analizzando i "diari degli stati emotivi" di persone dai 18 ai 94 anni, che nelle persone più in là negli anni gli stati d'animo negativi erano meno persistenti, la regolazione delle emozioni era migliore, la complessità dell'esperienza emotiva superiore e la capacità di bilanciare emozioni opposte perfezionata rispetto ai giovani. Infine, gli adulti maturi possono contare sull'esperienza e conoscenza accumulate. Bollare tutto questo sapere come superato e obsoleto equivale a fare di ogni erba un fascio. Nel campo della tecnologia le vecchie competenze servono a poco perché l'evoluzione è rapidissima, ma gli esseri umani cambiano molto lentamente e la conoscenza dei loro "meccanismi di funzio-



namento" ha valore. Un proverbio africano dice che la morte di una persona anziana è come la perdita di una libreria. Anche in altre culture gli anziani sono considerati depositari di conoscenza, esperienza e tradizioni a cui la società riconosce un valore. Proprio perché stiamo entrando nell'era in cui macchine dotate di intelligenza artificiale sostituiranno molti lavoratori, le competenze soft acquisiranno più valore, non meno, perché resteranno quelle in cui l'essere umano è meno imitabile. Gli adulti maturi hanno molto da dare e da insegnare.

Il ruolo delle aziende

La psicologa Laura Carstensen ha osservato che gli anziani nel mondo sono l'unica risorsa naturale in aumento. Il punto di partenza per utilizzarla pienamente è dare valore a quello che gli adulti maturi hanno da offrire alla società e rendere più semplice per loro dare un contributo. Ma come innescare questo cambiamento di prospettiva? Un ruolo importante lo possono giocare le imprese. Ecco come.

Qualcosa di meglio dei cimiteri degli elefanti. I lavoratori maturi destinati a restare nell'impresa per diversi anni aumenta ed è economicamente, organizzativamente e moralmente impensabile creare giganteschi "cimiteri degli elefanti" in cui parcheggiarli. Tanto più che alcune delle loro competenze sono utili all'organizzazione e alle future generazioni. Le imprese potrebbero preparare questa coorte a un pensionamento attivo, ingaggiandola nel trasmettere le proprie competenze ai giovani. Questo avrebbe molti vantaggi, tra cui preservare le competenze e migliorare l'ingaggio di tutti. Le ragioni per cui qualcosa di così semplice e responsabile non avviene sono culturali (lo scarso riconoscimento del valore degli adulti maturi), ma anche pratiche: non esiste nelle organizzazioni la figura di Responsabile delle Relazioni Intergenerazionali. Forse sarebbe da istituire.

Perché proprio le aziende. Questa potrebbe essere l'obiezione da parte delle imprese che, con tutti i problemi che devono affrontare, preferirebbero che degli adulti maturi si occupasse qualcun altro. Le ragioni per cui, invece, dovrebbero farsene carico sono due. Primo, contribuire a valorizzare gli

adulti maturi è una responsabilità sociale che non possono ignorare avendone molti "in carico" fino al giorno in cui vanno in pensione. Le imprese si trovano nella posizione ideale per "accompagnare" il passaggio da lavoratore a pensionato attivo che contribuisce alla società. Secondo, la "miniera d'argento" all'interno delle aziende sta aumentando a vista d'occhio (l'età media nella maggior parte di esse aumenta rapidamente per l'innalzamento dell'età pensionabile) e le uscite incentivate sono uno strumento costoso, inadatto a gestire grandi numeri se il finanziamento deve venire dall'azienda. Quindi, questi adulti sono destinati a popolare le aziende sempre più. Infine, trasformare la relazione tra le generazioni in azienda da coabitazione forzata ad alleanza darebbe benefici sul fronte della condivisione della conoscenza e dell'ingaggio.

Richiamati sul palco per un bis

Negli Stati Uniti esiste da tempo un movimento che si adopera per aiutare gli adulti maturi a pensare alla pensione in modo generativo, cioè, seguendo la terminologia coniata dallo psicologo **Erik Erikson**, come il momento in cui giocare un ruolo nel guidare le generazioni future. Se una volta la pensione era vista come un momento di riposo dopo le fatiche della vita lavorativa, ora questa prospettiva appare riduttiva. Grazie alla maggiore longevità, le persone trascorreranno più anni in pensione, in un migliore stato di salute e con il desiderio di non "scomparire" socialmente. Come trovare un'immagine della pensione che risponda a queste aspettative? Una bella metafora per chi vuole fare della propria pensione un momento di restituzione e di gratificazione è quella del bis concesso alla fine di una rappresentazione di successo. La pensione, in questa visione, è il "ritorno sul palco" per esibirsi nel proprio pezzo migliore. È il momento in cui restituiamo il meglio di ciò che sappiamo fare alle generazioni successive, lasciando la nostra eredità professionale e morale. Ecco, se si riuscisse a diffondere questa prospettiva gli adulti maturi diventerebbero la soluzione, non il problema. La longevità è un dono, ma dobbiamo scrivere le insieme le giuste istruzioni per l'uso.

@donneleader