



**L'AVVENTO DEI
SUPER-ADULTI**

Si inizia a intravedere una società in cui viene definito un nuovo modo di invecchiare e l'età avrà un significato diverso. Ma quanto tempo ci vorrà per arrivarcì? Le organizzazioni di ogni tipo hanno interesse ad abbracciare questo cambiamento e ad accelerarlo per gestirlo nel migliore dei modi. *di Odile Robotti*

GLI OGGETTI NELLO SPECCHIO SONO PIÙ VICINI di quanto appaiano. La prima buona ragione per interessarsi alla popolazione dei sessantenni è di mercato: il McKinsey Global Institute stima che nel periodo 2015-30 le persone oltre i 60 anni di età, unica popolazione in aumento nell'Europa Occidentale e nel Nordest asiatico, saranno responsabili del 60% della crescita nei consumi in quelle aree geografiche. Secondo il U.S. Census Bureau (*An Aging World: 2015*) a livello mondiale le persone sopra i 65 anni sono già 617 milioni e aumenteranno di 27 milioni l'anno fino a raggiungere 1,6 miliardi nel 2050 (pari al 30% della popolazione nei paesi sviluppati). L'Europa si confermerà la regione più anziana e l'Italia resterà tra i cinque Paesi al mondo con l'età media più elevata (insieme a Giappone, Germania, Slovenia e Grecia). Il 2050 e il 2030 possono apparire lontani, ma il futuro è già iniziato.

La pensione va in pensione. La seconda ragione per cui le organizzazioni dovrebbero occuparsi degli ultra-sessantenni è che ne avranno sempre di più al loro interno. L'età media della popolazione aziendale aumenta velocemente a causa dell'aumento dell'età pensionabile, ma anche del desiderio di molti baby-boomer, an-

cora in ottima forma mentale e fisica, di non uscire completamente dal mercato del lavoro. Continuare a lavorare, magari con formule flessibili, permette di non diventare "invisibili", di mantenere una progettualità, di conservare la propria identità sociale e, naturalmente, di integrare la pensione. Inoltre, secondo un'indagine di Manpower (*2014 Talent Shortage Survey*), negli Usa il 40% circa delle organizzazioni fanno fatica a riempire le posizioni lasciate libere da chi va in pensione. Una soluzione ovvia sarà di incentivare le persone a restare al lavoro dopo l'età pensionabile. Invece dei baby-boomer, forse sarà la pensione, perlomeno come è stata finora concepita, ad andare in pensione.

L'età è una proxy. L'invecchiamento è un fenomeno molto differenziato: nelle persone sopra i 60 anni la dispersione dei parametri biologici intorno alla media è molto più ampia di quanto sia per i giovani. Inoltre, sull'invecchiamento influiscono in modo importante altri parametri (es. l'età desiderata e il gruppo di riferimento con il quale ci si identifica) ed eventi (es. il pensionamento e il diventare nonni). Categorizzare le persone in base all'età è facile e obiettivo, ma non descrive accuratamente la realtà. Attribuire alle persone preferenze e comportamenti sulla

La potenza di una generazione

Intervista a Francesco Morace, sociologo, direttore di Future Concept Lab.



Il Future Concept Lab usa i nuclei generazionali come unità di analisi, ci spiega cosa sono?

In sociologia, secondo la visione concettuale di Karl

Mannheim, una generazione è accomunata, oltre che dalla nascita, anche da ciò che ha vissuto nel contesto socioculturale in cui si trovava durante la fase più ricettiva della vita, l'adolescenza. Questo fa sì che si possano identificare sottoinsiemi di individui, i nuclei generazionali, all'interno di ogni generazione, che sono stati "colpiti" in maniera differente dal contesto.

Nel suo libro paragona i nuclei generazionali a quelli degli atomi, perché?

Come il nucleo attira con la carica positiva, i nuclei generazionali attirano altri soggetti, della propria e di altre generazioni.

Per riferirsi agli "over-65" lei usa il termine super-adulti...

Sì, in controtendenza rispetto al giovanilismo che tendeva a marginalizzarli, ho voluto riflettere con questo termine la potenza di una generazione che sta ridefinendo il significato di invecchiamento. Il loro potere d'acquisto dato da pensioni e rendite è molto elevato, ma non solo: molti super-adulti lavorano - oltre 3 milioni, di cui un terzo regolarmente - e un consistente numero di essi, oltre 400.000, sono pronti a fare gli imprenditori. Sottolineo che l'alto tasso d'imprenditorialità è una specificità italiana.

Quali sono i nuclei generazionali dei super-adulti?

Abbiamo identificato quattro nuclei: I Job Player (JP) sono super-adulti che rifiutano lo stereotipo del pensionato: non vogliono rinunciare ad avere un'identità professionale e desiderano indirizzare le proprie energie e risorse in una seconda attività, seguendo passione e vocazione. Amano essere riconosciuti come esperti, hanno molta energia creativa e, soprattutto, voglia di fare. I Family Activist (FA), diversamente dai JP, sono usciti dal mondo del lavoro tradizionale, ma svolgono per le proprie famiglie un lavoro

a tempo pieno. Spesso coinvolti, anche informalmente, nel supporto sociale dei soggetti più deboli intorno a loro, i FA esplicono il proprio ruolo sociale in prossimità: il condominium, il quartiere, la scuola dei nipoti, la casa dei figli o di anziani non auto-sufficienti. Anche questo nucleo rappresenta un'evoluzione rispetto al pensionato tradizionale in quanto il sostegno fornito ai propri discendenti (spesso anche economico) e ascendenti (in termini di assistenza) è molto ampio. I Pleasure Grower (PG) contrastano lo stereotipo della terza età come momento della "ritirata". Questo nucleo ricerca edonisticamente e senza sensi di colpa il proprio benessere psico-fisico conducendo una vita attiva e gratificante.

Gli Health Challenger (HC), infine, sono super-adulti con problemi di salute impattanti, la cui focalizzazione è di riuscire a svolgere, quanto più possibile in autonomia, attività della vita quotidiana, sfidando la patologia. Diversamente da quanto avveniva una volta, si nota in questi "combattenti" il forte desiderio di non appiattirsi sulle esigenze di assistenza necessarie e di continuare a condurre un'esistenza "normale".

base dell'età anagrafica ha molti limiti.

La nostra idea di invecchiamento è vecchia. Le rappresentazioni attuali degli over-60 si sono evolute poco e in modo superficiale rispetto al passato. Il processo di invecchiamento è rappresentato in modo piatto e riduttivo, anziché variegato e positivo. Gli over-60 stessi, pur non sentendosi spesso anziani, non sanno bene come sentirsi. La visione negativa dell'invecchiamento è infatti talmente pervasiva che di solito è condivisa anche da loro. Spesso tendono a prenderne le distanze a non identificarsi, dichiarando di sentirsi più giovani della loro età (Cleaver e Muller, 2002 e Wikes, 1992). Pochi mettono in discussione cosa sia la vec-

chiaia, ma piuttosto preferiscono rimandarne l'ingresso cercando di restare giovani più a lungo, sposando preferenze, atteggiamenti e comportamenti delle persone più giovani. Il demografo Roberto Volpi parla di *vecchiovani* per indicare coloro che si ostinano a vivere da giovani nel tentativo di contrastare e nascondere i segni dell'età. È facile ironizzare sulle *age-victim*, più difficile è trovare un modo diverso di parlare di invecchiamento in modo da renderlo accettabile.

Tra ricreazione e ri-creazione. Le persone over-60 hanno la maggiore disponibilità di tempo libero e spendono in attività turistiche e ricreative il 40% in più dei giovani. La generazione

dei baby-boomer, più delle precedenti, ritiene di meritare una “ricreazione” dopo anni impegnativi in cui il tempo libero è stato sacrificato alla carriera. Allo stesso tempo, aspira a qualcosa di simile a una rinascita, che permetta di coltivare dimensioni di sé che il lavoro ha costretto ad accantonare.

Cercasi nome per un nuovo stadio della vita. La vita che si allunga è un'opportunità, ma il “bonus longevità” rischia di andare sprecato se non riusciamo a produrre nuovi modelli di invecchiamento. Grazie all'allungamento della vita, si è aggiunto uno stadio alla nostra esistenza. Ora dobbiamo decidere dove inserirlo (non in fondo possibilmente) e come chiamarlo per rispecchiare la nuova realtà dell'invecchiamento. Di fatto, si tratta di fare un re-branding dell'invecchiamento, quindi bisogna partire dal nome.

Cosa c'è in un nome? A volte, il profumo della rosa dipende dal nome. La generazione dei baby-boomer, famosamente definita da Tom Wolfe *me-generation* per il desiderio di auto-realizzazione e le aspirazioni narcisistiche, non si sente e non vuole essere percepita come anziana nel senso tradizionale del termine. Espressioni edulcorate come “senior” e “maturi” evocano individui canuti e dall'aria bonaria, intenti a giocare a briscola o a golf o coi nipoti, le cui principali decisioni d'acquisto riguardano apparecchi acustici e dentiere. Espressioni come “over”, usate nelle organizzazioni per indicare chi ha superato una certa età, sono diventate sinonimi di “fine corsa”. La sfida per trovare un nome adeguato, aperta per anni a livello mondiale, non ha dato frutti, finché la creatività italiana ha trovato la quadra.

Chiamiamoli super-adulti. Il sociologo Francesco Morace (si veda intervista nel box), nel suo recente libro (*ConsumAutori: i nuovi nuclei generazionali*, Egea, 2016) recupera un termine che restituisce dignità all'esperienza, combatte la anacronistica marginalizzazione degli over-60 e anzi, li mette al centro della scena, come dovrebbero essere se i numeri (popolazione, reddito, patrimonio) contassero qualcosa. Il termine è super-adulti e porta con sé una visione *empowering* di cosa questa generazione potrebbe rappresentare, per se stessa e per la società.

Consumatori e lavoratori super-adulti. I super-adulti sono un mercato ampio e in crescita,

per conquistare il quale alcuni accorgimenti sono cruciali. Anzitutto, le immagini usate devono riguardare adulti attivi (ma non iperattivi), indipendenti e inseriti nella società, non solo nella propria famiglia. Le immagini devono essere positive, ma non irrealistiche (scegliamo prodotti e servizi sulla base di ciò che desideriamo essere, ma deve essere possibile identificarsi). Analogamente, i termini usati per indirizzare i super-adulti devono essere neutri e inclusivi, come *persone*, *clienti* o *membri* e non diminutivi e ghettizzanti come *pensionati* o *senior*. Inoltre, bisogna tenere presente che questa generazione, per decenni bersagliata con azioni commerciali e pubblicità, non è sprovvveduta: pretende che le promesse siano mantenute, difida delle iperboli (“il miglior”, “l'unico”), detesta chi mette fretta nelle decisioni (“ultima stanza disponibile”, “ultimi tre posti a questa tariffa”, ecc.), non ama ricevere lezioni su cosa fare o non fare, ma si fa convincere da una storia ben raccontata.

Infine, i super-adulti non accettano di essere trattati con condiscendenza. In tutto questo, una certa attenzione a fattori come la leggibilità (dimensione, colore e tipo di carattere), la facilità d'uso e il supporto post-vendita è apprezzata, purché non sia ostentata come adeguamento alle ridotte capacità degli anziani, tanto più che ne beneficiano tutti.

Anche nelle organizzazioni i super-adulti aumenteranno, magari con un impegno non a tempo pieno. Per valorizzarne il contributo, il primo passo è combattere i pregiudizi nei loro confronti. Per quanto senza fondamento (si veda il mio articolo “L'organizzazione in una società di centenari”, *Harvard Business Review Italia*, 12/2016), questi possono oscurare i numerosi vantaggi di questa popolazione: un'alta etica del lavoro, un turn-over più basso e un engagement più alto dei giovani (si veda *A business case for workers age 50+: look at the value of experience*, della società Aon Hewitt). Le organizzazioni hanno interesse a indirizzare attentamente le preferenze dei propri dipendenti super-adulti. Per mantenere alto il loro ingaggio i fattori chiave sono: le opportunità, la buona reputazione dell'organizzazione, le possibilità di realizzare le proprie aspirazioni e un sistema di performance management trasparente. Sono gli stessi driver di ingaggio dei

Pragmatismo e semplicità, con dosi adeguate di modernità

Intervista a Massimo Costa, Ceo Wpp Italia



Super-adulti, problema o opportunità per il mondo dei consumi?

Opportunità. Ultimamente, chi opera nelle ricerche, nel marketing e nella comunicazione è molto concentrato sui millennial, target sfuggente e refrattario alla comunicazione tradizionale, mentre trascura il più grande mercato dei baby boomer. Ma oggi, gli over-60 viaggiano, spendono molto per il loro intrattenimento e, soprattutto, hanno accettato un uso quotidiano della tecnologia, anche se

non sempre in modo simbiotico quanto le nuove generazioni.

Quali sono le regole d'oro per comunicare con questa categoria?

Direi principalmente cinque:

- 1. Creativo, ma semplice:** testi e visual devono essere diretti e usare un linguaggio non complesso né gergale. Concetti troppo complessi o con riferimenti troppo legati alle mode risultano per loro difficili da decifrare.
- 2. Non girarci attorno:** questo target ha una notevole esperienza di vita e per questo non accetta più informazioni con un taglio "da venditore". Bisogna essere realistici, onesti e molto attenti a spiegare l'uso e il

beneficio reale dei prodotti e dei servizi per interessarli veramente.

- 3. No al nonsense:** in questo diametralmente opposto ai millennial, il target senior non accetta messaggi controversi o "strani", che innescano dubbi e generano stress e disagio.
- 4. Usare esempi e non statistiche:** per il target senior, un esempio vale più di mille numeri e parole: rimangono un pubblico ancora molto pragmatico e poco concettuale nella propria quotidianità.
- 5. Non dimenticare lo smartphone:** pochi sanno che i senior sono il target in maggior crescita come presenza numerica sui social network.

giovani. Chi pensa che alla fine della carriera le persone vogliano solo tirare i remi in barca sbaglia, ma rischia di generare una profezia che si auto-avvera (si veda di Granelli e Robotti, "Il proiettile d'argento", *Harvard Business Review Italia* 4/2016).

Agism is out. Qualche germoglio del cambiamento inizia a sbocciare: la moda, che fiuta le tendenze prima degli altri, ha già iniziato a valorizzare i super-adulti, anche se non li chiama così. Harvey Nichols ha scelto una splendida modella centenaria (letteralmente), Bo Gilbert, per celebrare il centesimo anniversario dell'edizione britannica di *Vogue*, Bottega Veneta fa sfogliare Lauren Hutton, 73 anni e Calvin Klein le fa fare la pubblicità dell'intimo. Vanessa Redgrave, 79 anni, è una delle testimonial di Gucci e Joan Didion, 80 anni, di Celine. Deshun Wang, ex-attore di nazionalità cinese, ha avviato la propria seconda carriera come modello già ultrasettantenne e ora, ottantenne, continua con sicurezza a calcare la passerella. Questi esempi mostrano donne e uomini che sfoggiano la

propria età e sono *cool* quanto, se non più, dei giovani. Anche la pubblicità anticipa i trend e, infatti, in una recente campagna della banca internazionale HSBC, lo slogan "Il successo non ha pregiudizi di età" si accompagna a immagini in cui giovani fanno cose da anziani e viceversa. Infine, i giovani *hipster* metropolitani hanno iniziato a tingere i capelli di grigio o di bianco. Categorizzare le persone in base all'età fa molto secolo scorso ed è decisamente *out*.

Il new aging. Si inizia a intravvedere una società in cui i super-adulti avranno definito un nuovo modo di invecchiare e l'età avrà un significato diverso. Ma quanto tempo ci vorrà per arrivarci? Le organizzazioni, per le ragioni che abbiamo detto, hanno interesse ad abbracciare questo cambiamento e ad accelerarlo. ☐



ODILE ROBOTTI è Amministratore unico di Learning Edge, la cui divisione Talent Edge si occupa di ottimizzazione del talento organizzativo.