



L'organizzazione in una società di centenari





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

Il Giappone, dove il trend di invecchiamento della popolazione è iniziato prima che altrove, può fornire spunti utili per comprendere il futuro che ci aspetta. *di Odile Robotti*

UNA VITA CENTENARIA È UN DONO a cui siamo poco preparati: le sue implicazioni cambieranno infatti il nostro modo di vivere profondamente. La vita fatta di tre stadi (studio-lavoro-pensione), per esempio, lascerà spazio a una vita multi-stadio in cui l'età non determinerà più la fase in cui ci si trova e in cui le *competenze di transizione*, cioè saper gestire il passaggio da uno stadio all'altro, saranno cruciali. L'interazione tra generazioni aumenterà perché ci si potrà trovare, con varie decadi di differenza nell'età anagrafica, nello stesso stadio della vita (immaginate un ventenne, un cinquantenne e un settantenne che seguono lo stesso corso professionale). Il pensionamento si allontanerà non solo a causa dell'incremento dell'aspettativa di vita, degli aumenti dell'età pensionabile e di una nuova concezione più attiva dell'età matura, ma anche della necessità di integrare la pensione con redditi da lavoro. Il modello sociale che vedeva i figli assistere materialmente ed economicamente genitori anziani si disgregherà per la riduzione del tasso di natalità e le inferiori disponibilità finanziarie delle nuove generazioni entrate nel mondo del lavoro durante la recessione. Avremo quindi più persone senior nel mondo del lavoro le quali, trovandosi a lavorare su un arco di tempo prolungato in un contesto in rapido cambiamento, dovranno investire più massicciamente e a più riprese nella propria riqualificazione. Le cosiddette *portfolio-careers* (carriere miste composte da lavori full-time e part-time, imprenditori e dipendenti), già in ascesa, riceveranno un impulso ulteriore dai lavoratori anziani che adegueranno via via il proprio impegno lavorativo alle forze a disposizione passando da impieghi impegnativi e a tempo pieno a lavori meno stressanti e a tempo parziale, non necessariamente nello stesso settore o funzione. Il mondo nuovo richiederà che molte nostre concezioni attuali vengano riconfigurate, a par-

tire da quella dell'invecchiamento.

Lezioni dalla società più longeva al mondo. Il Giappone, dove il trend di invecchiamento della popolazione è iniziato prima che altrove, può fornire alcuni spunti utili. Il primo è affrontare l'invecchiamento partendo da una prospettiva diversa da quella tradizionale, fondata su due pilastri superati. Il primo pilastro è che l'invecchiamento della popolazione sia solo un problema per la società. Il secondo è che essere giovani sia una condizione migliore rispetto all'essere anziani e, quindi, che l'invecchiamento (visto come perdita e deterioramento) sia da contrastare e nascondere, (*anti-aging*). La nuova concezione vede invece nell'invecchiamento della società opportunità sia per le maggiori risorse umane a disposizione, sia per i nuovi segmenti di mercato che si creano. Inoltre, si fonda su un nuovo paradigma, denominato *smart-aging*, che considera l'invecchiamento come una fase dello sviluppo degli esseri umani e un accrescimento nel quale alcune buone abitudini possono evitare o ritardare gli effetti meno desiderati (si veda l'intervista al professor Hiroyuki Murata).

La seconda lezione giapponese va nella stessa direzione della prima: è fondamentale tenere gli anziani attivi e partecipi alla società. Convincerli a lavorare più a lungo, eventualmente con una formula adattata alle minori energie e disponibilità di tempo, è un modo efficace per raggiungere l'obiettivo e beneficia la società. Infatti, non solo riduce l'indice di dipendenza (rapporto tra inattivi e attivi nella popolazione), ma ritarda la perdita di autonomia degli anziani (evitando così che gravino precocemente sulle famiglie e sul welfare) come si spiega nell'intervista a Yoshinori Fujiwara.

Implicazioni delle lezioni giapponesi. La società occidentale, ancora portatrice di molti pregiudizi nei confronti degli anziani, ha interesse ad adottare una

Lo smart aging è un'opportunità per tutti.

Intervista al professor Hiroyuki Murata (Tohoku University), direttore dello Smart Aging International Research Center (Sairc)



Il Professor Hiroyuki Murata, uno dei primi a parlare di *smart-aging*, studia l'invecchiamento da un punto di vista olistico, interdisciplinare e integrato, cioè coinvolgendo in uno sforzo collaborativo vari attori della comunità accademica al mondo industriale.

Il primo obiettivo dello smart-aging è mantenere l'autonomia degli anziani il più a lungo possibile. Come si fa a contrastare il decadimento delle funzioni cognitive negli anziani?

Servono un giusto tipo di stimolo cognitivo, la socializzazione, un po' di esercizio fisico e attenzione alla dieta. Dal punto di vista delle capacità cognitive, lo stimolo deve interessare la corteccia prefrontale ed entrambi gli emisferi cerebrali. È efficace, per esempio, svolgere calcoli semplici velocemente (mentre calcoli difficili che richiedono più tempo non servono perché attivano una parte ridotta della corteccia pre-frontale e non interessano l'emisfero destro). È utile anche scrivere a mano e leggere ad alta voce, ma non lo è guardare la televisione. Sapendo questo, si possono pensare per gli anziani attività socialmente utili ed efficaci per contrastare il declino, per esempio leggere ad alta voce ai bambini.

È un ottimo spunto per il volontariato. Ci fa però qualche esempio di attività lavorative retribuite adatte a ingaggiare i lavoratori ultra-anziani in Giappone?

Esistono alcune esperienze di suc-

cesso. Si tratta di lavori che permettono di usare la mente e il corpo, che si possono svolgere in modo flessibile e con strumenti informatici adattati per facilitare l'utilizzo. Un caso pilota di successo, per quanto di nicchia, è quello del villaggio di Tokushima dove è stata avviata un'attività di raccolta, confezionamento e vendita di foglie per preparazioni alimentari destinate a ristoranti. L'attività, che nella fase di raccolta e confezionamento richiede pazienza e precisione per non danneggiare le foglie, è in crescita ed è svolta completamente da ultra-anziani.

Quali sono le opportunità di mercato legate all'aumento della popolazione anziana?

Anche nei mercati saturi e a bassa crescita esistono delle aree di bisogno ancora non soddisfatto per quanto riguarda la popolazione senior, basta andare a caccia di FUDI (*Feelings of Uneasiness, Dissatisfaction or Inconvenience*, cioè aree in cui i consumatori anziani provano disagio, insoddisfazione o scomodità). Se si riconosce che gli anziani sono un mercato da soddisfare, cioè che meritano di avere prodotti e servizi dedicati, questo apre opportunità di nuovi business. L'esempio classico è quello del telefono cellulare Raku-Raku che, adattato con alcuni semplici accorgimenti alle esigenze dei senior (display con caratteri più grandi, composizione del numero facilitata, ecc.) è diventato un best-seller. Un altro esempio sono le palestre di quartiere Curves, (senza sedi costose e di immagine, spesso in appartamenti) solo per donne senior, con esercizi studiati per loro. Le donne giapponesi hanno risposto benissimo a questa proposta perché non gradivano l'ambiente della palestra tradizionale e perché così riuscivano a socializzare tra loro.

prospettiva nuova e le organizzazioni possono giocare un ruolo in questa evoluzione. Varie forze già spingono per un maggior impiego dei senior: l'innalzamento dell'età pensionabile, lo sboom demografico che renderà prezioso questo bacino di lavoratori e le opportunità da cogliere nel mercato dei senior, che richiederanno persone in età matura nello sviluppo e nel test dei prodotti e servizi. L'esperienza giapponese aggiunge un elemento importante: i risvolti sociali positivi legati a una maggiore permanenza nel mondo del lavoro. Ecco alcuni spunti su cosa potrebbero fare le organizzazioni per facilitare questa evoluzione:

- **Combattere la contrapposizione demagogica tra posti di lavoro per anziani o per giovani.** Fare chiarezza sulla famigerata fallacia nota come *fixed lump of labor* secondo la quale la quantità di lavoro richiesta in una economia sarebbe fissa, mentre sappiamo che l'impiego di lavoro espande le dimensioni globali dell'economia creando occupazione. Presentare giovani e anziani come contrapposti in un gioco a somma zero crea una polarizzazione dannosa per il lavoro in team misti junior-senior, per il trasferimento di conoscenze e per i programmi di cross-mentoring.
- **Sfatare i miti negativi sui lavoratori senior.** Uno dei più perniciosi è quello secondo il quale i senior sarebbero meno propensi e capaci di imparare. La Harris Interactive condusse un'indagine nel 1999 sui lavoratori senior interpellando un campione di oltre 700 direttori HR negli Stati Uniti. Risultò che nel 71% dei casi i lavoratori maturi avevano le stesse capacità dei giovani di acquisire nuove competenze e il 48% di loro mostrava addirittura maggiore flessibilità e adattabilità. Un altro falso mito è che i lavoratori senior non siano top performer. Varie meta-analisi portano invece a concludere che non vi siano differenze significative tra junior e senior.
- **Non sovrastimare l'impatto dei punti deboli dei senior.** Il punto debole più citato probabilmente è la minore destrezza con le tecnologie informatiche. È vero che in genere i senior sono meno abili nell'uso delle nuove tecnologie ed è fondamentale che si aggiornino. Dobbiamo però fare attenzione a non cadere nell'*effetto diavolo*, che è l'opposto dell'effetto alone. L'effetto diavolo è generato da un fattore negativo capace di influenzare la percezione complessiva che si ha della persona, una sorta di contagio negativo. Inoltre, non dimentichiamo che in genere sono capaci di arrangiarsi comunque (e non vanno nel panico se non è disponibile un collegamento internet).
- **Riconoscere le qualità dei lavoratori senior.** Nella ri-

LEZIONE GIAPPONESE N.2

Un talismano contro la perdita dell'indipendenza.

Intervista a Yoshinori Fujiwara, direttore del Tokyo Metropolitan Institute of Aging



Yoshinori Fujiwara, gerontologo e direttore del Tokyo Metropolitan Institute of Aging, ha studiato con la propria équipe gli effetti del lavoro retribuito sulla capacità di vivere indipendentemente di un gruppo di adulti ultra-sessantacinquenni giapponesi.

Dottor Fujiwara, ci racconta in sintesi cosa avete studiato?

Si è trattato di uno studio longitudinale (in cui i partecipanti vengono seguiti per un certo periodo di tempo) durato 8 anni. Lo studio ha riguardato circa mille persone in età compresa tra 65 e 84 anni, alcuni residenti in area urbana e altri in campagna, che all'inizio dello studio erano indipendenti nelle proprie attività quotidiane. Volevamo confrontare il declino di coloro che continuavano a svolgere un lavoro retribuito con quello di chi smetteva, per capire se il lavoro potesse avere un valore protettivo.

Cosa è emerso?

Nella popolazione maschile e, in parte, in quella femminile dell'area rurale, chi continua a lavorare, anche passando a impieghi part-time, mantiene più a lungo la propria indipendenza: nell'arco degli 8 anni dello studio, tra i partecipanti maschili residenti nell'area urbana, il 78,8% di quelli che hanno continuato a svolgere un lavoro retribuito è rimasto indipendente nelle proprie attività, mentre solo il 50% di coloro che hanno lasciato il lavoro sono riusciti a esserlo. Il differenziale è risultato solo di poco inferiore nell'area rurale.

Come interpreta questi risultati?

Avere un lavoro retribuito è il principale

mezzo a disposizione di molti uomini giapponesi per restare inseriti nella società. Tenga presente che la struttura della famiglia è molto cambiata negli ultimi 50 anni: negli anni Sessanta, tipicamente tre generazioni convivevano sotto lo stesso tetto. Ora molti anziani vivono in coppia o da soli e, se non lavorano, tendono a isolarsi socialmente e a non svolgere attività fisiche o mentali per assenza di stimoli.

Perché nelle donne giapponesi non si osserva l'effetto protettivo che è emerso tra gli uomini?

Probabilmente a causa dei ruoli di genere nella società giapponese: le donne, pur non lavorando in modo retribuito sono di solito maggiormente attive, per esempio nei lavori domestici, e inserite nel sociale.

Avete svolto altri studi che aiutino a completare il quadro?

Sì, abbiamo analizzato l'effetto del lavoro volontario (almeno una volta alla settimana) e trovato che anch'esso ha un influsso positivo sul mantenimento dell'indipendenza, ma di portata inferiore rispetto al lavoro retribuito. Anche avere hobby e seguire corsi è utile, ma l'impatto è ulteriormente inferiore.

Qual è l'atteggiamento dei giapponesi nei confronti del lavoro oltre l'età pensionabile?

In Giappone, la motivazione principale per continuare a lavorare oltre l'età pensionabile (54% dei rispondenti) è il desiderio di integrare il reddito. Ma vi è un 35% che cita come motivazioni primarie il desiderio di evitare il decadimento fisico e cognitivo e di fare conoscenze nuove. Noti che altrove queste motivazioni extra-economiche sono meno sentite: negli USA sono solo il 21% e in Germania il 14% circa. In Giappone, forse anche per questo, non è impensabile dedicarsi ad attività manuali provenendo da professioni intellettuali o diventare lavoratori autonomi, per esempio autisti privati, dopo una vita da dipendenti.

cerca di Harris Interactive già citata, i senior vennero considerati più ingaggiati nel proprio lavoro rispetto alle generazioni più giovani dal 75% dei rispondenti. Si trovò, inoltre, che nell'80% dei casi il turnover e l'assenteismo risultavano inferiori nei senior e nel 74% dei casi la loro affidabilità era maggiore. Inoltre, gli incidenti sul lavoro, che diminuiscono stabilmente fino ai 65 anni, si riducono ulteriormente da quell'età in poi.

- **Valorizzare le potenzialità dei lavoratori senior.** Alcune esperienze, nel manifatturiero in particolare, confermano che nelle attività che richiedono precisione e attenzione ai dettagli, i lavoratori anziani hanno prestazioni superiori. Per esempio, nel Massachusetts la Vita Needle Company impiega in produzione lavoratori la cui età media è 74 anni (alcuni di loro sono ultra-novantenni) proprio per queste ragioni.
- **Offrire programmi di riqualificazione per lavoratori senior.** Il fatto che i senior sappiano apprendere non significa che siano a conoscenza di tutto. In particolare in certi ambiti in rapidissima evoluzione, come quello tecnologico, servono continui aggiornamenti dai quali sarebbe un errore escludere i senior.
- **Mettere a punto formule di lavoro adatte alle esigenze dei senior.** Per i lavoratori oltre i 65 anni la parola chiave è "flessibilità", cioè poter scegliere tra lavoro full-time e part-time e per quest'ultimo tra orizzontale (un minor numero di ore al giorno) o verticale (per progetti, in modalità consulenziale o con ruoli temporanei). Promuovere il lavoro oltre la pensione non vuol dire che tutti debbano continuare a lavorare ai ritmi di prima.
- **Creare reti all'interno delle quali i senior possono ricoprire ruoli di trasmissione, di conoscenze e mentorship.** Le persone senior possono facilitare l'apprendimento dei colleghi giovani e risolvere rapidamente dei problemi. Non è però necessariamente vero che siano in grado di auto-organizzarsi per trasmettere la propria conoscenza, né che sappiano come trasferire conoscenze implicite ad altri. Infine, potrebbero non essere motivati a farlo se si vedono in competizione con i giovani. Le organizzazioni hanno le capacità e l'interesse a supportarli.

Il *senior-boom* è l'evoluzione, non l'opposto, del *baby-boom* e potrebbe portare altrettanti benefici alla società. Occorre però fare nostro il paradigma dello *smart-aging* e imparare a gestire una forza lavoro con un'età media più avanzata. Le organizzazioni sono chiamate a fare la loro parte. ▶