

ARTWORK
Margaret Neill, *Scout*, 2010
Olio su tela

**RAPPORTO
MASTER**

2017

FORMAZIONE MANAGERIALE

di Rosamaria Sarno

Over 60-65: la carica dei senior manager

Molti nati nei primi anni '50 sono già inattivi (anche se non ancora in pensione) o sotto-utilizzati. Ma la loro esperienza, coniugata a un'aspettativa media di vita sempre più lunga, può risultare preziosa per le aziende. Che cominciano a ragionare su come utilizzare al meglio le risorse “mature”. Si aprono così nuovi interessanti scenari per la formazione manageriale

di Rosamaria Sarno

Se un manager ultrasessantacinquenne di un'azienda americana deve andare in pensione per raggiunti limiti di età ma ha ancora tanta forza e voglia di impegnarsi, nonché una certa disponibilità economica, non ha problemi negli Usa a trovare soluzioni formative per le proprie esigenze, ossia master studiati e realizzati ad hoc per permettergli di prolungare la carriera o di crearsi nuove opportunità di lavoro. All'Università di Stanford, per esempio, potrà frequentare per un anno, al costo di 65 mila dollari, una serie di corsi di aggiornamento sulle nuove tecnologie e di indirizzo verso nuovi sbocchi professionali oppure potrà andare allo Stanford University's Distinguished Careers Institute che offre un ricco programma di business education indirizzato specificamente a chi ha almeno 20-30 anni di carriera alle spalle. Così come all'Università di Harvard troverà l'Advanced Leadership Initiative, un corso annuale per manager che, pensionati dalla loro azienda, vogliono continuare a svolgere ruoli di leadership in imprese non profit o, comunque, di alto impatto sociale. Ma anche in Europa nascono iniziative simili: l'Insead di Fontainebleau, alle porte di Parigi, propone il corso The Challenge of Leadership rivolto a un target di cui fanno parte anche manager di alto livello nella fase “matura” della propria carriera. E in Italia? Nel nostro Paese, caratterizzato dal crescente aumento dell'età pensionabile e dall'incremento dell'aspettativa di vita (attualmente il 20% della popolazione

è composto da persone over 65 e si prevede che nel 2051 saliranno al 34,3% e, se oggi i centenari sono 17 mila, fra trent'anni saranno circa 157 mila), il target degli ultrasessantacinquenni dovrebbe essere preso in seria considerazione dalle business school come preziosa opportunità per le proprie aule.

I super-adulti, come li ha definiti il sociologo Francesco Morace nel suo recente libro *ConsumAutori: i nuovi nuclei generazionali*, continuano a essere impegnati nel mondo del lavoro e avranno quindi sempre più bisogno di una formazione che permetta loro di restare sul mercato in modo adeguato. Come ha scritto **Odile Robotti**, amministratore unico di Learning Edge, in un recente articolo su *HBR Italia* (dicembre 2016), avremo sempre più persone senior nel mondo del lavoro le quali, trovandosi a lavorare su un arco di tempo prolungato in un contesto di rapido cambiamento, dovranno investire più massicciamente e a più riprese nella propria riqualificazione.

Le carenze dei super-adulti

Ma quali sono le problematiche dei manager over 60-65 cui possono rispondere specifici master/corsi di formazione? “La lamentela che si sente più spesso riguardo ai manager over 60 è che non possiedono *digital skills* sufficienti”, ci spiega Robotti. “Quando è vero (non lo è sempre), bisogna porre rimedio perché non si può essere inclusi, inclusivi e produttivi nel XXI secolo, in un contesto lavorativo

multi-generazionale, senza essere *digitally proficient*, in particolare per quanto riguarda strumenti di produttività e comunicazione. Nessuna delle app o delle piattaforme di uso comune sono complicate al punto da non poter essere apprese, almeno per un uso basilico, con qualche imbeccata da parte di chi le conosce e guardando qualche video di spiegazione su YouTube. Naturalmente un breve programma di formazione può accelerare l'apprendimento. Quindi ben vengano questi brevi corsi, magari anche online.



Odile Robotti

I veri problemi però sono soprattutto la resistenza psicologica (quanti cinquantenni non vedono l'utilità di usare whatsapp quando la email funziona così bene, a loro parere) e la scarsità di *sparring partners* con cui esercitarsi all'interno dei propri network. L'uso quotidiano è quello che permette di familiarizzare con lo strumento, ne fa vedere le potenzialità e perfeziona l'apprendimento, più che con qualsiasi corso, ma presuppone che all'interno della propria rete molte altre persone abbiano adottato quello strumento. Se lo si usa solo al lavoro, magari perché 'costretti', la fatica è maggiore e il risultato peggiore".

“Ciò mi porta a parlare dell'altra area formativa, questa comportamentale, di cui beneficerebbero gli over 60: quella dell'apertura al cambiamento, dell'adattabilità e della flessibilità mentale”, aggiunge Robotti. “Chi ha vissuto tanti anni in contesti dove la carriera scorreva su binari predefiniti e il tasso di cambiamento era basso, fa mediamente più fatica quando questo accelera e la carriera segue percorsi intricati come la Via della seta. Un'altra area formativa importante, a tale proposito, riguarda la career self-reliance, cioè la capacità di gestire in modo proattivo la propria carriera, e le cosiddette competenze di transizione, quelle che servono per muoversi da una carriera a un'altra. Realisticamente, molte di queste persone dovranno 'reinventarsi', cambiando lavoro all'interno dell'organizzazione in cui sono o uscendone. L'automazione eliminerà molti lavori e ne creerà di nuovi: chi non accetta di rinnovarsi e cambiare lavoro farà fatica a sopravvivere. Infine, sarebbe utile insegnare l'auto-promozione, inclusa naturalmente la componente online, perché presentarsi attraverso il web, con social network lavorativi o altre piattaforme, è diventato indispensabile, senza distinzioni di età”.

Per **Stefano Cuzzilla**, presidente di Federmanager, i super-adulti devono affrontare sfide specifiche: “Se parliamo di formazione manageriale parliamo di sviluppo di competenze specialistiche miste a competenze soft o trasversali. Ser-

vono entrambe se dobbiamo misurarci con l'innovazione applicata ai modelli produttivi: l'industria – e mi riferisco anche alle imprese manifatturiere di piccole dimensioni – sta subendo trasformazioni epocali con l'avvento del digitale e dell'automazione. Per chi ha più di 60 anni, riuscire a fare il salto può essere più complicato”, osserva. “I dati più recenti del nostro Osservatorio ci mostrano che nel 2016, per la prima volta dopo tanti anni, abbiamo avuto un'inversione del trend occupazionale della dirigenza, con un +1% di manager, in prevalenza appartenenti alla fascia di over 50. È vero che le recenti riforme del lavoro hanno spostato in avanti l'età pensionabile ma è vero anche che l'aspettativa di vita in buona salute, se abbinata a pratiche di *active ageing*, apre nuove prospettive. Molti continuano con forme di tipo consulenziale, che rappresenta sempre un esito naturale per manager con anni di esperienza alle spalle”.

Il valore dell'esperienza

Le stesse aziende potrebbero promuovere, in accordo con le business school, la partecipazione a master/corsi di aggiornamento per mantenere alto l'engagement degli over 60, visto che essi sono spesso una risorsa preziosa e irrinunciabile. “Le organizzazioni hanno fatto poco in questo senso e certamente non sul target degli over 60 in quanto sono in uscita o già usciti (grazie a incentivi al pre-pensionamento)”, afferma Robotti. “Sul target over 50 alcune aziende hanno avviato interessanti programmi di mentoring e reverse-mentoring (in cui ognuno è sia mentor sia mentee). Questi aiutano a risolvere, in parte, il problema delle skill digitali per gli over 50 (il giovane insegna di solito questo al partner più anziano). Resta moltissimo da fare e personalmente credo che il target dei 60enni sarebbe degno di più attenzioni. Anzitutto molti di questi soggetti lavoreranno ancora parecchi anni e programmi che li valorizzino e permettano loro di dare un contributo alze-



Roberto Cerè

rebbero il livello di engagement (molti di loro si sentono infatti trascurati, isolati e 'a fine corsa'). Inoltre, una volta usciti, questi soggetti potrebbero diventare ottimi 'ambasciatori' dell'azienda per cui hanno lavorato. Learning Edge ha un programma destinato agli over 60 che si chiama 'Over-the-Top' e punta proprio a questi due obiettivi: maggiore engagement e farli sentire ambasciatori dell'azienda per cui lavorano nei confronti della comunità e delle nuove generazioni”.

L'importante valore dell'esperienza dei super-adulti viene sottolineato anche da **Roberto Cerè**, fondatore del MICAP - Master Internazionale in Coaching ad Alte Prestazioni, in

cui il 7% degli studenti è rappresentato da over 60, manager e imprenditori che hanno trovato in questo percorso un momento strutturato per riordinare e valorizzare le loro carriere. “In due anni di scuola ad alta formazione si sfidano in prove mentali e fisiche, come ad esempio correre la maratona di New York; scrivere e pubblicare un libro; su-

perare sette notti in un campo di sopravvivenza; ritornare nel loro miglior peso forma. Tutte prove queste che, per essere superate, richiedono di mettere in pratica l'esperienza precedente”.

“I super-adulti, nel momento in cui si riallineano al contesto sociale e tecnologico attuale, possono diventare una

Un percorso per facilitare la continuità operativa degli over 60-65

di Michele Cimino, presidente Adico



IL TARGET DEGLI OVER 60-65 è e diventerà sempre più un tema di attualità e di sviluppo della nostra economia. Mi piace la scelta di Francesco Morace di identificarlo come il target dei super-adulti e condivido di fissare il livello di entrata a 65 anni più che, come termine generico, 60-65: a questo livello cinque anni possono essere già una differenza interessante.

Vorrei parlare, sulla base della mia personale esperienza, dei super-adulti manager che hanno operato in diversi settori con diverse funzioni e in particolare di quelli dell'area commerciale e marketing.

Un manager che sta per chiudere la propria attività lavorativa a 65 anni deve fare un progetto di vita professionale come quello che ha fatto a 25 anni quando è entrato nel mondo occupazionale. In quel momento aveva davanti a sé una prospettiva di 40 anni di lavoro e quindi è andato alla ricerca di una esperienza qualificante con l'obiettivo di concretizzare un patrimonio personale di crescita per il settore specifico scelto.

Si prospetta ora una seconda fase della vita (da 65 in su e speriamo molto in

su) e, secondo me, è necessario fare un nuovo progetto, da elaborare come tanti altri fatti nella prima fase, con accuratezza e determinazione mettendo non solo le attività familiari (con la speranza spesso di fare soltanto i “nonni”), non solo un maggior tempo dedicato alla prevenzione e alla cura del proprio stato fisico, ma anche un'attività lavorativa che garantirà un allenamento mentale molto importante. Quest'attività deve basarsi essenzialmente sul modo di utilizzare il “magazzino di competenze ed esperienze acquisite”. Dobbiamo valutare il passato come fonte di ispirazione per una nuova prospettiva di ruolo, di settore, e con l'assoluta necessità di formazione lasciando da parte un'eccessiva autostima. La base di quest'attività deve essere quella di attrezzarci per trasferire i valori e le competenze acquisite a chi oggi affronta gli stessi problemi che noi abbiamo visto e risolto. Dobbiamo essere attivi su più fronti, forse in settori diversi da quello di provenienza, per essere capaci di farci apprezzare per ciò che portiamo come testimonianza diretta anche solo per soddisfazione personale, lasciando da parte il ritorno economico immediato.

Penso che questo sentimento sia molto presente nel target dei super-adulti e che il vero problema sia la difficoltà di come organizzarsi, di individuare dove e come sviluppare questo tipo di attività in proprio rispetto al tempo in cui era l'azienda che forniva tutte le indicazioni e i supporti.

Le condizioni per un nuovo progetto di vita possono essere acquisite in un master che può indicare come:

a) valutare il cambiamento nel mondo che ci circonda e dare una visione del futuro possibile nei vari settori aziendali;
b) fare l'inventario delle proprie conoscenze tecnologiche e impostare un piano di formazione sulle cose essenziali che si devono sapere;

c) fare con la giusta umiltà la valutazione del nostro “magazzino” personale di esperienze e di competenze per valutare le integrazioni necessarie senza pensare come preconditione al ruolo che vorremmo assumere. Per esempio, non è detto che un bravo manager sia automaticamente un bravo imprenditore.

Manager e imprenditore sono ruoli molto diversi che hanno bisogno di motivazioni diverse, indipendentemente dall'età anagrafica. Altra scelta importante è la voglia di affrontare settori diversi e magari conosciuti in passato solo lateralmente al proprio business principale.

Per concludere penserei a un master Adico per super-adulti per le attività di vendita e di marketing con l'impostazione qui delineata e con larga partecipazione di docenti super-adulti. Ma vedo interessante il ruolo di Adico anche nel favorire le sinergie tra partecipanti al master e aiutarli a sviluppare una delle prime start-up implementata e gestita da super-adulti.

fonte di straordinarie prestazioni”, afferma **Cerè**. “Ciò che manca oggi ai ‘ragazzini’ che governano le super economie tecnologiche è l’esperienza necessaria per superare crisi sempre più radicali e ravvicinate. Avere al proprio fianco o nella propria squadra un super-adulto, che ha vissuto una carriera ricca di decisioni critiche, può voler dire fare la differenza”.

Anche **Luigi Serio**, direttore Master in Risorse Umane e Master in Marketing Management **Istud**, definisce gli over 60 un target interessante da coinvolgere, integrare e ibridare con gli altri in azienda: “Abbiamo sviluppato negli anni programmi specifici per target over 50, collegabili alle azioni di welfare per il loro ricollocamento”, informa. “I

risultati sono stati interessanti, la formazione ha attivato processi di opportunità e creazione di lavoro. Oggi credo che il tema diventi ancora più cruciale. Non si tratta solo di un tema di welfare, ma l’interesse è anche quello di valorizzare le conoscenze diffuse dentro le organizzazioni, di cui gli over sono portatori. Le esperienze più interessanti prevedono la partecipazione di target misti, soprattutto giovani in ingresso del mercato del lavoro e over 60, al fine di creare un circolo virtuoso di gestione e valorizzazione del sapere. Nella società della conoscenza le aziende, dopo anni di visione legata al cost saving, nelle loro politiche di assunzione stanno lavorando in maniera più evoluta sulla gestione degli over come portatori di competenza”.

Formazione e senior talent management

di **Paolo Iacci**, presidente di Eca Italia e vicepresidente nazionale di Aidp



IN QUESTI ANNI abbiamo assistito a una divaricazione nella concezione del talent management. Per alcune aziende tutte le persone hanno un talento che deve essere identificato e portato alla luce. Ma nella maggioranza dei casi ci si è rivolti solo a giovani considerati di potenziale così alto da condurli molto velocemente a occupare posizioni di grande responsabilità all’interno delle imprese. Questa visione elitaria ha fatto sì che molte aziende puntassero sulla talentuosità dell’individuo anziché sulla talentuosità dell’organizzazione.

In termini formativi quando le donne arrivano ai 40 anni e gli uomini a 45, l’investimento in formazione per loro cala vistosamente. Questo vuol dire, dieci anni dopo, disporre di collaboratori non più aggiornati e fortemente demotivati.

Da notare che nella grande maggioranza dei casi anche le carriere finiscono con il compimento dei 50 anni. In una situazione di crisi e di contrazione della domanda questo errore è stato pagato a caro prezzo.

Con la riforma Fornero e l’allungamento della vita lavorativa le imprese si sono trovate con grandi masse di lavoratori senior inutilizzabili sul mercato del lavoro esterno e demotivati su quello interno. In questi ultimi cinque anni la formazione ha avuto il compito di aggiornare dal punto di vista tecnico-professionale nuovamente questa grande massa di lavoratori, senza però riuscire a ricostruire un patto forte tra lavoratori e impresa.

Ora dobbiamo pensare che a 50 anni il lavoratore ha davanti a sé ancora 17/19 anni di vita lavorativa e forse ancora di più fuori dall’impresa. Dobbiamo allora cominciare a pensare in termini di senior talent management che non esclude, ma anzi integra e supera il tradizionale approccio al talent management. Con questo termine possiamo indicare tutti quei processi rivolti a lavoratori over 50/55 anni, indipendentemente dalla loro qualifica o professionalità di base,

volti ad attrarli e a far loro riscoprire il senso del lavoro, integrarli nuovamente in azienda, sviluppare la loro professionalità consentendo anche di sprigionare il loro eventuale livello di potenziale non ancora espresso. Il senior talent management presuppone che ogni individuo, indipendentemente dalla sua età, sia portatore di una “talentuosità” potenzialmente utile.

L’organizzazione deve fare spazio anche ai senior grazie alla ridefinizione dei percorsi di carriera, con meno posizioni gerarchiche e più posizioni professionali, consulenziali e di integrazione. Nel contempo la formazione gioca qui un ruolo decisivo sotto diversi punti di vista:

- i capi devono essere aiutati nel superare vecchi pregiudizi sull’utilizzo e il potenziale dei senior;
- questi devono condividere le loro competenze attraverso attività di mentoring e di tutoring per i più giovani;
- i cosiddetti knowledge group e le comunità di pratica con composizione mista possono consentire anche un reverse mentoring assai utile per allineare le reciproche competenze, tecniche e manageriali.

La trappola degli stereotipi negativi

Non vanno sottovalutati anche gli stereotipi negativi relativi alle persone meno giovani, come la diminuzione della memoria, delle capacità motorie e di altri aspetti della performance fisica. Sembra, tra l'altro, che i più influenzati dalla stereotipizzazione negativa siano i soggetti maggiormente istruiti. Ciò farebbe pensare che sui manager si debba lavorare anche in termini di coaching e di specifica formazione per la tenuta e la crescita dell'autostima. "Sì, il coaching è utile anche per contrastare gli stereotipi negativi legati all'età: come coach ho sperimentato che bastano pochi incontri per dare impulso a un neo-imprenditore over 50 o over 60", conferma **Odile Robotti**. "Si tratta di una generazione, tipicamente ricca di risorse interiori e con grande desiderio di farcela. Terreno fertile dunque. Ma il risultato è ancora migliore se si riesce anche a fare rete con altre persone in situazione simile e se si hanno esempi positivi, *role model*, cui ispirarsi".

"Personalmente non credo agli stereotipi negativi sulle basse performance dei senior", osserva **Cuzzilla**, Federmanager. "La nostra sensazione è che i manager che vantano le esperienze di lavoro più lunghe siano tornati a essere molto apprezzati in azienda. La cosiddetta 'Industria 4.0' richiede notevoli capacità di gestione della complessità che si possono acquisire solo con gli anni e il ponte di competenze tra vecchie e nuove leve può rivelarsi cruciale per affrontare queste sfide".

"Una mentalità vincente è il fattore critico di successo a qualunque età", afferma **Roberto Cerè**. "A maggior ragione un over 60 deve assolutamente trovare la propria motivazione. Ovvero, 'motivo all'azione'. In poche parole, deve 'entrare in partita'. E non sentirsi un allenatore in panchina. Bisogna che entri in campo e detti il ritmo. Oggigiorno vince chi riesce a sostenere una maggiore fatica mentale e nervosa, non tanto fisica. L'adagio 'il futuro è dei giovani!' forse un tempo andava bene. Oggi si può ben dire che il futuro è di chi se lo prende. E in questa corsa i concorrenti più qualificati possono proprio essere i più esperti, i senior. A condizione che si sappiano valorizzare e riqualificare, da sé".

La formazione all'imprenditorialità

In un'intervista sul numero di luglio-agosto di *HBR Italia* di quest'anno Francesco Morace parla di oltre 3 milioni di super-adulti che lavorano, di cui un terzo regolarmente, e un consistente numero di essi, oltre 400 mila, pronti a fare gli imprenditori. Su quest'ultimo fronte, quali possono essere le esigenze formative dei super-adulti, dal momento che molte di queste persone, in particolar modo i manager, hanno già un'ampia esperienza aziendale, spesso in ruoli che hanno permesso loro di capire e affrontare le logiche e le dimensioni organizzative e gestionali?

"Fare il manager e fare l'imprenditore sono due mestieri molto diversi, che richiedono competenze e atteggiamenti differenti, ma il passaggio è possibile e gli esempi di successo sono numerosi e incoraggianti", afferma

Odile Robotti. "Negli Usa sono di più le start-up fatte da 50enni che da persone sotto i 30 anni (ma nell'immaginario collettivo lo *startupper* è un ragazzo giovanissimo con la felpa). Serve però spesso un supporto formativo e di coaching che dipende dalla situazione di partenza del neo-imprenditore. Il nostro approccio è modulare (ognuno sceglie i moduli che gli servono) e, di solito, parte dalla formazione sul *business plan*, il documento chiave per avviare un'impresa, e, in particolare, approfondire la parte di analisi di mercato e concorrenza, l'area dove si commettono più errori. Poi, ciascuno colma le proprie lacune, per esempio chi non proviene da marketing



Stefano Cuzzilla

e vendite avrà bisogno di una formazione sugli aspetti commerciali. Il neo-imprenditore infatti deve sapersi orientare su tutte le aree funzionali, anche se può delegare ad altri il lavoro specialistico. Infine, è quasi impossibile avviare oggi un'impresa che non tenga conto della trasformazione digitale, quindi su questo è indispensabile un po' di formazione. Il coaching

affianca la formazione ed è importante sia per sostenere il passaggio, non banale psicologicamente, da manager a imprenditore (si pensi solo alla maggiore incertezza intrinseca e alla maggiore presa di rischio da affrontare) sia per mantenere la propria centratura mentre si affrontano problemi e sfide tipici dell'avvio di un'impresa".

In conclusione, quella dei manager-over, o "maturi", è una risorsa potenzialmente strategica per le aziende, se opportunamente gestita con formazione tecnologica e motivazionale insieme. Da ultimo, se consideriamo i rischi per il mondo del lavoro provenienti dalla crescente automazione, sono proprio i meno giovani a essere meno esposti alla minaccia/robot (si veda la recente ricerca del Club Ambrosetti basata sugli studi di Carl Frey e Michael Osborne della Oxford University), dal momento che svolgono attività ad alto tasso intellettuale difficilmente sostituibili da macchine automatiche.

Allora largo ai "meno giovani". Ne trarranno beneficio anche i "giovani", in una bilancia generazionale che la demografia sta ridisegnando a livello globale e di fronte al cui cambiamento non si può far finta di niente.