



Massimo Servadio

Psicoterapeuta e Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni
Professore a contratto, Master Neuroscienze e Formazione permanente, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, Socio AIAS



Age Management e dialogo intergenerazionale

Secondo una ricerca dell'Eurostat, i lavoratori over 55 nel 2021 erano 4,6 milioni, il 53,4% del totale, con un aumento di quasi 1,8 milioni rispetto al 2011. L'effetto delle riforme sulle pensioni ha avuto un impatto importante sull'invecchiamento della popolazione lavorativa: infatti, se nel 2001 lavorava il 54,1% dei giovani tra i 15 e i 34 anni, la percentuale è scesa al 41% nel 2021.

Le caratteristiche della popolazione lavorativa stanno cambiando e nei prossimi decenni questa tendenza è destinata ad aumentare: entro il 2080 è previsto un grande incremento dei lavoratori over 65, che rappresenteranno il 29,8% della forza lavoro. La connotazione fortemente intergenerazionale dei

contesti di lavoro interessa temi quali la promozione delle pari opportunità, il bilancio delle competenze, la formazione (*hard e soft*), la gestione dei team e gli equilibri tra lavoro, vita privata e salute.

Per gestire al meglio ambienti di questo tipo, occorre superare gli stereotipi sull'età e assumere un approccio basato sull'*Age Management*, specializzazione del *Diversity Management* volta alla progettazione e implementazione di iniziative aziendali per la valorizzazione delle diverse generazioni presenti nei contesti lavorativi.

Questo approccio non soltanto promuove il benessere organizzativo, ma garantisce anche un vantaggio produttivo: ascoltare le esigenze di lavoratori e



lavoratrici, dando a tutti l'opportunità e gli strumenti per fare un buon lavoro, influisce positivamente sulla motivazione e sull'impegno, con importanti ricadute sui risultati di business.

Nonostante l'Italia sia uno dei paesi più anziani di Europa, con un'età media dei lavoratori di 45 anni e mezzo, le aziende sia pubbliche sia private pongono scarsa attenzione al problema e non hanno un sufficiente bagaglio di conoscenze rispetto al tema dell'intergenerazionalità; la totale assenza di iniziative di Age Management è un ostacolo a numerose opportunità di scambio e collaborazione intergenerazionale e alla crescita professionale dei lavoratori. Questo approccio diventa centrale all'interno della pubblica amministrazione dove i lavoratori hanno un'età media di 50 anni. Secondo il piano previsto dal Ministro della funzione pubblica, occorrerà assumere 1,3 milioni di nuovi collaboratori con un'età media di 28 anni per abbassare l'età media dei lavoratori di 6 anni entro il 2028.

Le differenze generazionali possono rappresentare un grosso vantaggio per il contesto sociale di riferimento, ma se non affrontate rischiano di creare grossi problemi; un'organizzazione che non considera le differenze generazionali dei lavoratori, ad esempio, può escludere alcune persone dalle dinamiche lavorative e aziendali. Il termine "Ageism" indica la discriminazione nei confronti di lavoratori maturi e diventa tanto più accentuata quanto più il contesto lavorativo è caratterizzato da continue necessità di apprendimento, frequenti cambiamenti tecnologici e clima aziendale competitivo. Le ricerche, tuttavia, dimostrano che malgrado l'invecchiamento incida sulle abilità lavorative a livello sia fisico sia mentale, esperienza, competenza, autonomia e senso di responsabilità rendono i lavoratori più anziani preziosi per le aziende, specie per le attività di formazione e inserimento di lavoratori più giovani.

La relazione tra vita, lavoro e salute

Il tema dell'intergenerazionalità si lega a quello del *work-life balance* e al rapporto tra lavoro e salute. La relazione tra vita e lavoro deve essere riconsiderata alla luce delle sfide legate all'allungamento della vita e alla moderna gestione della famiglia: i nuclei familiari saranno caratterizzati da meno bambini, genitori più maturi e un crescente numero di anziani da accudire. Si parla, quindi, di generazione sandwich: i 45-55enni oltre al proprio lavoro, dovranno assolvere alle funzioni di *caregiver* prendendosi cura sia dei genitori anziani sia dei figli minorenni. Rispetto alla salute, le organizzazioni dovrebbero permettere una corretta conciliazione con il lavoro, prevenendo l'inevitabile crescita di lavoratori affetti da patologie croniche, portatori di bisogni ed esigenze specifiche.

Secondo l'approccio dell'Age Management, le aziende dovrebbero sostenere le necessità extralavorative, lasciando flessibilità nella gestione di spazi e tempi di



lavoro e promuovendo la salute dei lavoratori attraverso la riprogettazione ergonomica delle postazioni. Inoltre, le iniziative di Age Management dovrebbero favorire la “staffetta generazionale”, cioè uno scambio costante tra le esperienze maturate dai senior e le competenze possedute dalle nuove generazioni. In questo senso, esempi di *best practices* sono le attività di *mentoring* e *reverse mentoring* per favorire lo scambio di competenze ed esperienze, le politiche di engagement differenziate in base all’età e le iniziative *age-based* per l’integrazione di culture e approcci diversi. Le pratiche di team building, ad esempio, prevedono attività formative volte a migliorare la coesione del gruppo di lavoro intergenerazionale. L’“Osservatorio Active Ageing” di Randstad ha delineato alcuni consigli per le aziende che vogliono impegnarsi secondo le logiche dell’Age Management, quali supportare la flessibilità interna, favorire la partecipazione, investire sulla formazione continua ed evitare di incentrare le politiche retributive solo sull’anzianità professionale.

Le fasi del Modello MMAM

Il Modello per l’Age Management (MMAM) rappresenta un impianto metodologico utile per le aziende, perché descrive, in modo completo e sistemico, uno strumento versatile di gestione delle diversità generazionali.

Il modello sia articola in cinque fasi:

- le prime due fasi prevedono l’allineamento tra strategie aziendali e politiche HR in materia di Age Management e l’identificazione delle criticità;
- la terza e la quarta fase sono volte alla ridefinizione delle politiche di Age Management in base a quanto emerso;
- la quinta fase consiste nell’implementazione del piano e nella valutazione dei risultati.

