

Age-related leadership. Arginare i rischi e cogliere le opportunità di una forza lavoro che invecchia.

1. Introduzione

Nel corso dello sviluppo del dibattito sulla gestione degli effetti del cambiamento demografico in corso in Italia come nella maggior parte dei paesi europei, l'enfasi si è sempre più spostata sulle conseguenze di questo processo sulla composizione delle forze di lavoro e, a monte, sugli squilibri tra componenti attive e componenti inattive della popolazione. Il peso crescente della quota di popolazione con più di 65 anni di età – tra le componenti inattive – in termini assoluti e rispetto alla quota di popolazione con un'età compresa tra i 15 e i 64 anni – dunque attiva – è il dato più preoccupante perché è la popolazione attiva a dover sostenere il resto della società (Marcaletti 2011). Il progressivo aumento dei tassi di dipendenza degli anziani, che misurano proprio questo rapporto, offre una fotografia chiara della situazione che in Italia si dimostra particolarmente preoccupante: se nel 2010 l'indicatore si assestava al 30,7%, il suo valore è previsto pari al 41,1% nel 2030 e al 56,3% nel 2050 (fonte dati: Eurostat).

2. Promuovere il lavoro degli *older workers* per affrontare gli effetti del cambiamento demografico

A fronte di questo scenario, anche in quei paesi come il nostro nei quali la questione è rimasta ai margini delle principali aree di preoccupazione e dibattito, si fa sempre più stringente il richiamo dell'Europa ad agire per la promozione dell'invecchiamento attivo. La Commissione Europea (2002) intende per invecchiamento attivo “apprendere lungo tutto il corso di vita, lavorare più a lungo, ritirarsi in pensione più tardi e in modo graduale, rimanere attivi dopo il pensionamento e impegnarsi in attività per migliorare le proprie capacità e mantenersi in un buono stato di salute.” E' chiara la focalizzazione sul prolungamento delle carriere di lavoro, necessario per garantire la sostenibilità dei sistemi di protezione sociale, la produttività dei sistemi economici, l'equa distribuzione di risorse tra le generazioni. Il tema del lavoro delle persone più mature è andato sempre più qualificandosi “quale elemento distintivo i modi per affrontare le implicazioni del cambiamento demografico innescatosi e le conseguenze a cui questo condurrà.” (Marcaletti 2012). In questo senso, gli obiettivi verso cui l'Europa spinge gli stati membri ad agire sono principalmente: 1. la promozione del prolungamento dell'esperienza professionale; 2. la promozione di luoghi di lavoro inclusivi per tutte le età attraverso lo sviluppo di politiche e pratiche di *age management*; 3. la promozione del *lifelong learning*, per sostenere l'occupabilità e la motivazione al lavoro.

In questa sede interessa soffermarsi sul secondo dei punti sopra elencati, perché chiama chiaramente in causa le imprese e, in particolare, coloro che si occupano dello *human resource management*.

Walker (1999), nella prima guida europea alle buone pratiche nell'*age management*, pubblicata dalla Fondazione di Dublino, definisce l'*age management*, appunto, come l'insieme di quelle misure volte a combattere le barriere nei confronti dell'età e/o a promuovere la diversità di età nelle organizzazioni di lavoro. Queste misure possono tradursi in politiche e strumenti generici di gestione delle risorse umane tuttavia implementati allo scopo di creare ambienti di lavoro nei quali ogni lavoratore possa esprimere tutto il proprio potenziale senza essere svantaggiato in ragione dell'età (Eurofound 2006). “La rimozione delle barriere che possono condurre a situazioni

discriminatorie nei luoghi di lavoro a danno dei lavoratori più anziani è stata individuata come un'attenzione preliminare e prioritaria da assumere affinché le politiche manageriali nel campo della gestione delle risorse umane e dell'organizzazione del lavoro siano effettivamente capaci di promuovere un ridisegno complessivo di ruoli, funzioni, mansioni e del carico di lavoro dei lavoratori in relazione al mutare delle loro esigenze associate al crescere dell'età." (Marcaletti 2012)

Appare evidente come il primo fronte sul quale agire per un'efficace gestione dell'invecchiamento della forza lavoro sia quello culturale: è importante innanzitutto comprendere le attitudini prevalenti dei lavoratori nei confronti dell'età e del processo di invecchiamento, le attitudini dei datori di lavoro e dei manager nei confronti dei lavoratori anziani e, più in generale, come queste vadano a combinarsi nella cultura dell'organizzazione. Il ruolo fondamentale dei manager e delle politiche di gestione delle risorse umane dovrebbe essere quello, in primo luogo, di riflettere su possibili attitudini stereotipiche e comportamenti discriminatori nei confronti dell'età nella propria organizzazione e di agire quindi per combattere queste barriere, offrire incentivi al lavoro anche per i lavoratori maturi, sostenere la loro occupabilità.

3. *Age-related leadership*: conoscere le attitudini per promuovere una cultura organizzativa "amica" dell'età

In questo senso si è orientato il lavoro di ricerca promosso da Fondazione Istud, in quanto partner italiano del progetto *Age-related leadership – Workshop for managers who lead elder employees*, finanziato dal Programma Europeo LLP Grundtvig e condotto da un gruppo di lavoro che vede coinvolti il *Management Institute of Karlshochschule International University* (Germania), il partner svizzero *IAP Institut für Angewandte Psychologie* e il finlandese *FIOH – Finnish Institute of Occupational Health*. Scopo finale del progetto è quello di sviluppare un modello formativo rivolto a manager e formatori al fine di migliorare le loro conoscenze e competenze sul tema dell'invecchiamento delle forze di lavoro e delle strategie di *age management*. Il *concept* formativo sarà sviluppato a partire da una fase di ricerca, in corso, sulle attitudini del management nei confronti dei lavoratori anziani. Più precisamente la ricerca è orientata a indagare, attraverso la somministrazione e raccolta di questionari a manager di tutti e quattro i paesi, le attitudini nei confronti del processo di invecchiamento personale e le attitudini e i comportamenti nei confronti dei lavoratori anziani che il manager è chiamato a gestire.

Il concetto alla base dello sviluppo del lavoro di ricerca è quello di *age-related leadership* (Braedel-Kühner, 2005) che definisce uno stile di leadership individualizzato, che tiene conto delle diverse età dei lavoratori. Nella pratica questo si traduce nel tenere conto dell'età del lavoratore nell'assegnazione di compiti e responsabilità per esempio, nel processo di informazione e comunicazione o ancora nel sostenere il lavoratore attraverso opportunità di formazione (Braedel-Kühner, van Elst 2012). Le dimensioni che vanno a determinare la natura della relazione tra lavoratore maturo e chi è chiamato a guidare il suo lavoro sono: le attitudini verso la gestione e guida dei lavoratori maturi (e nei confronti del processo di invecchiamento dei lavoratori), i comportamenti adottati nella gestione e *leadership* dei lavoratori maturi, le percezioni nei confronti del proprio personale processo di invecchiamento e le percezioni nei confronti dei lavoratori maturi e delle loro capacità sul lavoro (Braedel-Kühner, 2005). Il questionario, indagando ciascuna di queste aree, consente di evidenziare il processo di costruzione e la natura della relazione tra

manager e lavoratore maturo; la raccolta di dati in diversi contesti nazionali, permette di gettare luce sull'influenza di determinati contesti istituzionali e culturali sulla costruzione di una determinata immagine degli *older workers* e del loro ruolo nella società.

I risultati della prima *survey*, condotta su 395 manager in Svizzera e Germania (Eberhardt & Meyer, 2011) nel 2009 e sulla base della quale si sta svolgendo la comparazione tra i nuovi dati raccolti nell'ambito del progetto descritto, in Italia e Finlandia, lasciano emergere la tendenza dei manager a tenere in considerazione le specifiche competenze che derivano al lavoratore in ragione dell'età. Inoltre, il processo di invecchiamento non è interpretato nei termini di una progressiva perdita di abilità e competenze e il dover far fronte, nel modo migliore possibile, alla gestione di una forza lavoro che invecchia è inteso come possibile spinta all'innovazione nell'ambito delle azioni di responsabilità sociale dell'impresa. Una gestione dei lavoratori che sia valorizzante a prescindere dall'età può certamente contribuire a modificare assetti incentrati su un'uscita precoce dal mercato del lavoro: in questo senso l'impresa può agire responsabilmente sostenendo lo sviluppo e la tenuta delle nostre società. Le variabili principali su cui si gioca la percezione nei confronti del proprio processo di invecchiamento e di quello dei propri lavoratori sono le abilità di leadership, l'etica del lavoro e l'attitudine nei confronti del cambiamento (Braedel-Kühner, van Elst 2012). La percezione nei confronti del proprio processo di invecchiamento determina chiaramente quella nei confronti dei propri lavoratori. Nel complesso, queste sono fortemente influenzate dalle prevalenti immagini dell'età e dell'invecchiamento nella società: per questa ragione la comparazione internazionale in corso, tra i dati raccolti, consentirà di gettare maggiore luce in questo senso oltre che di offrire una fotografia del caso italiano.



I materiali del progetto possono essere scaricati dal Database EST
(<http://www.europeansharedtreasure.eu/>)



L'autore è l'unico responsabile dei contenuti della presente comunicazione