

Lavoro senza età

Gestire la **circolazione delle competenze**

Se a lavoro l'età si dilata
e le generazioni
non sono più un fattore
di separazione, bisogna
puntare sulla circolazione
efficace e fluida
delle esperienze e delle
competenze e superare
i confini dell'età anagrafica



COLLANA | 6
Report
Strategie
d'impresa



A cura del
Centro Studi
Imprese Territorio
di Artser

Direttore:
Mauro Colombo

Coordinatore:
Antonio Belloni

Luglio 2023
Copyright © 2022 Caf Artser
Ogni riproduzione è riservata
www.asarva.org

sommario

artser

Generazioni senza confini	04
Abbandonare il passaggio di consegne ...	06
Errori comuni	07
Scegliere la circolazione di competenze...	10
Schema pratico	12
Fonti	14

Generazioni senza confini

I fattori esclusivi e differenziatori tra giovani e anziani sono sempre meno, e sono mitigati da progressi sanitari e tecnologici e dall'applicazione di soluzioni organizzative nuove e che considerano tutti i cambiamenti in corso

Per la nostra impresa è sempre più difficile e inefficace far riferimento all'età come criterio **per organizzare il lavoro, distribuire funzioni e ruoli, responsabilità e motivazioni**. Servono quindi metriche nuove.

Produttività e motivazione, tra i tanti, sono proprio i fattori su cui **l'età anagrafica non è più così incisiva**. Per questo diventa più utile comprendere e affrontare i cambiamenti della forza lavoro con il metro delle generazioni professionali. Le classificazioni basate sugli anni non sono più sufficienti.

I fattori esclusivi e differenziatori tra giovani e "over" sono infatti sempre meno. Sono mitigati da progressi sanitari e tecnologici e dall'applicazione di soluzioni organizzative nuove, che tengono in considerazione tutti questi elementi legati alla salute, e alle esigenze di chi supera i 50 anni.

I confini delle generazioni anagrafiche dentro l'impresa si stanno progressivamente dissolvendo, e il poco che resta è forse confinato proprio a quei cambiamenti tecnologici e comunicativi che arrivano dall'esterno.

I nuovi criteri di **diversificazione tra giovani e anziani** sono infatti decisi dai filtri altrettanto nuovi come l'uso delle tecnologie Ict da una parte, e delle nuove dinamiche psico-sociali che investono i nuovi arrivati nel mondo del lavoro dall'altra.

Anche questi ultimi stimoli tendono ad alzare un muro tra generazioni. Ma è solo questione di tempo. A breve saremo diffusamente digitalizzati e abituati alle forme nuove e aggiornate di comunicazione interna ed esterna all'impresa.

Secondo questi filtri recenti, **gli "over" sarebbero differenti** perché:

- » più affidabili e stabili nella loro attività, disponibili e responsabili;
- » ancora rispettosi di ruoli, funzioni e **gerarchie**;
- » disponibili a fare straordinari e considerare il lavoro una forza di gravità importante per la propria vita;
- » favorevoli a offrire un impegno costante e continuo, senza "alti e bassi" e distrazioni;
- » liberi dalla necessità di una **supervisione** e un **controllo** costante;
- » maggiormente portatori di precisione, accuratezza e soprattutto di **attenzione**;
- » più capaci di assumere ruoli guida.

Speculari a questi fattori, dall'altra parte **anche i giovani sarebbero diversi** perché:

- » molto più propensi al **multi-tasking** (l'esecuzione efficace di azioni diverse contemporaneamente);
- » maggiormente propensi all'apprendimento;
- » nettamente più qualificati e istruiti;
- » più flessibili e creativi;
- » più desiderosi di cambiare e sperimentare attività e ruoli nuovi;
- » naturalmente portati per **l'innovazione**;
- » molto più affini e capaci nell'utilizzo e nell'apprendimento dell'uso di **tecnologie** nuove,

...le modalità con cui oggi le generazioni si rapportano tra loro sono efficaci, efficienti e facilitano la circolazione di esperienze, competenze e conoscenze?

e familiari ad ogni implementazione connessa all'Ict.

Secondo questi **criteri di discriminazione portati a nuovo**, le generazioni anagrafiche della nostra impresa si manterrebbero separate, confermando che il talento e l'impegno, la produttività e l'emergere all'interno dell'organizzazione sono sempre e comunque influenzati dall'età.

E così sarebbe per il degradare – con l'età – della **capacità di apprendimento, della propensione al cambiamento, e dell'intraprendenza** con cui affrontare le fisiologiche dinamiche che ogni giorno portano il mondo dentro la nostra impresa.

Per capire se nelle nostre imprese esistono e resistono queste divaricazioni è bene chiedersi se le modalità con cui oggi le generazioni si rapportano tra loro siano efficaci, efficienti e facilitino la circolazione di esperienze, competenze e conoscenze.



Abbandonare il passaggio di consegne

Se è bene adottare la metrica delle generazioni professionali e abbandonare la classificazione della nostra forza lavoro con le generazioni anagrafiche, è bene porsi qualche domanda che riguarda direttamente la nostra impresa:

- » quale rapporto hanno tra loro le generazioni che lavorano da noi?
- » quale forma ha questo rapporto, quanto dura?
- » è un rapporto che si modella autonomamente o attraverso il nostro aiuto e stimolo?

Una versione più pratica di queste domande riguarderebbe:

1. il modo in cui **dialogano e collaborano** le persone giovani con quelle longeve, che lavorano con noi;
2. l'esistenza di **regole e convenzioni** rispettate da tutti, anche se non scritte, che ordinano questo rapporto (ci sono tempi a cadenzarlo e spazi organizzativi per ospitarlo?);
3. le **pratiche** da noi adottate per **favorirlo** e per facilitare l'integrazione e la circolazione di competenze ed esperienze.

GESTIRE IL RAPPORTO TRA GENERAZIONI

Nelle imprese peggiori questo rapporto non c'è perché le generazioni anagrafi-

che sono organizzate a compartimenti stagni, con tutte le differenze che abbiamo ben inquadrato nel report:

LAVORARE SENZA ETÀ
Curare la sostenibilità generazionale.
(consultabile sul sito www.impreseteritorio.org alla voce "pubblicazioni")

In questi casi l'impresa è consapevole delle differenze d'età e le demarca consapevolmente, tanto da costruire una **separazione netta** all'interno della sua forza lavoro:

- » gli over guadagnano di più, anche senza ragioni di merito connesse a produttività e risultati;
- » gli under lavorano di più e per più tempo – fanno il "lavoro sporco" – senza che questo impegno venga riconosciuto, o senza che venga inserito in un percorso di crescita chiaro e consapevole;
- » i partner e i dirigenti o i soci anziani hanno privilegi in termini di ferie, premi, permessi, assenze, senza specifici criteri, oppure sono "protetti" proprio dall'anzianità anagrafica;
- » ai giovani non vengono consegnate responsabilità e non sono valutati oggettivamente e da subito, e si lascia loro un periodo di "rodaggio" infinito (non crescono mai...);

Alcune imprese ignorano il rapporto tra generazioni lasciando che tutto scorra senza gestirlo, fino a quando sarà causa di problemi urgenti, di dimissioni impreviste o di una carenza di personale che in quel momento risulterà inspiegabile

- » ai giovani non vengono dati obiettivi stringenti e scadenzati (non sono mai considerati pronti);
- » oppure, al contrario, i sacrifici vengono fatti solo da pochi over e non sono premiati o misurati;
- » le decisioni vengono prese solo dagli over, mentre i giovani non sono ancora aperti alla consapevole presa in carico dei rischi connessi ai risultati.

Altre imprese, invece, non costruiscono il rapporto tra generazioni professionali perché non ne conoscono l'importanza: non sanno che è un olio lubrificante della forza lavoro e delle competenze capaci di renderla forte e resistente agli attacchi esterni della concorrenza e del mercato.

Molte imprese **ignorano il rapporto tra generazioni** lasciando che tutto scorra, senza gestirlo, fino a farsi soffocare quando sarà causa di problemi urgenti, di dimissioni impreviste, o di una carenza di personale che in quel momento risulterà inspiegabile.

La maggior parte delle imprese si concentra in questo ultimo esempio: affida il rapporto tra generazioni al caso, non lo affronta e rifiuta la possibilità di plasmarlo a suo vantaggio. E nemmeno sa chi dovrebbe occuparsene e come.

1

Errori comuni

In questa direzione, la **gestione del rapporto tra generazioni** diventa un'attività passiva – frammentata e sconnessa, fatta di accelerazioni improvvise e di dimenticanza prolungate – o viene attivata unicamente in occasione di pensionamenti o uscite problematiche.

Sono proprio i casi più diffusi in questi ultimi mesi, in cui le imprese si rendono conto:

- » quanto sia **costoso reintegrare** urgentemente **le competenze** degli over che partono;
- » come sia difficile **recuperare l'esperienza**, perché richiede tempo e pratica;
- » quanto sia sbagliato considerare **i giovani un costo basso e gli over un costo elevato**;
- » quanto sia **grave rinunciare alla formazione** e considerarla un costo obbligato;
- » della difficoltà e del tempo necessario a **trasformare le conoscenze formative in competenze**, rendendole quindi applicabili e pratiche.

Tra gli **errori più comuni** delle imprese che invece comprendono il problema generazionale, ma non sanno come affrontarlo, ci sono:

- » l'abitudine a far presto uscire gli over, o invogliarli a farlo, perché costosi e improduttivi;
- » l'approfittare della forza lavoro giovanile, mettendola in tensione con contratti a termine sempre rinnovabili, e schermandola dietro attività di "finto apprendistato";
- » il rifiuto di fare previsioni sulle dinamiche della propria forza lavoro;
- » "l'abbandono" delle persone che stanno per finire il loro ciclo di vita professionale;
- » l'ignoranza del capitale professionale che portano via dall'impresa.

...il costo maggiore non viene dalla formazione dei giovani, ma dal tempo necessario a trasformare le loro conoscenze in competenze, per renderle applicabili e pratiche...

SENZA METODO

Parte degli errori comuni, anche nelle imprese che stanno prendendo recentemente la consapevolezza della questione generazionale, derivano dalla **mancanza di previsione e pianificazione**.

Infatti, capita spesso che:

- » esercitino azioni non strutturate e facciano interventi isolati;
- » manchino strategie chiare e precise, e un metodo pratico;
- » non sappiano esattamente a chi affidare queste valutazioni;
- » impieghino i responsabili delle risorse umane solo per le assunzioni o i calcoli di ferie e timbrature;
- » non considerino la possibilità di passaggi di competenze efficaci e continuativi.

L'impresa che oggi affronta le problematiche della circolazione di competenze tra generazioni le trova molto simili a quelle che riguardano la **continuità tra le proprie generazioni familiari di soci, fondatori e amministratori**. Infatti, in entrambi i casi:

- » si tratta di una **successione** di responsabilità, di competenze ed esperienze;
- » la posta in gioco è la **continuità operativa** della nostra impresa;
- » l'invecchiamento di una generazione è considerato una **minaccia** incombente, non uno stimolo all'integrazione.

Per le imprese piccole e medie in particolare, il problema centrale è il **tempo**.

- » Manca il tempo per occuparsi del rapporto tra generazioni in modo organizzato e continuativo;
- » È il fattore tempo a convincerci ad anticipare le uscite con i prepensionamenti;
- » È lo stesso fattore tempo a farci oggi rinviare l'età della pensione.

Ed è ancora il fattore tempo a farci credere – quando si parla di demografia e tasso di fertilità della popolazione in azienda – che si tratti di **un futuro troppo lontano per essere davvero preso in considerazione**.

PERDITA NETTA DI CAPITALE PROFESSIONALE

L'errore più costoso nella gestione del rapporto tra generazioni professionali è comprimerlo nell'unico attimo di tempo in cui bisogna sostituire la persona nuova con quella vecchia, ossia nel momento della sua uscita dalla nostra impresa.

Infatti, ridurre lo scambio di esperienze e competenze tra generazioni a quello

che chiamiamo passaggio di consegne, porta solo risultati negativi e rischi pericolosi. Tra cui ci sono:

1. **la perdita netta di capitale professionale** (esperienza, competenza, conoscenza);
2. **l'impossibilità di trovare forme e canali generazionali** per comunicazioni efficaci e fluide;
3. la possibilità che il passaggio di consegne **non venga** mai effettivamente **realizzato**;
4. la **parzialità** con cui questo viene effettuato.

LA CATTIVA PRATICA DEL PASSAGGIO DI CONSEGNE

La pratica ideale vorrebbe che il passaggio di consegne non si realizzasse mai, perché sostituito da uno scambio di competenze continuo, fluido e organizzato per tempo. Ma è impossibile, perché una defezione improvvisa può sempre capitare.

È molto più utile puntare a un futuro con un **passaggio di consegne infinito**, in cui la circolazione di competenze ed esperienze non si esaurisca mai, e anzi sia sempre in corso di esecuzione e basata appunto su un solido rapporto tra generazioni professionali.

Ma prima è più pratico comprendere **come un passaggio di consegne non dovrebbe mai essere**.

Il passaggio di consegne

Gli ingredienti per farlo male

Il passaggio di consegne fatto male ha un'infinita serie di possibilità di errore e danno, tra cui ci sono sicuramente:

- » l'annuncio fatto da HR o superiori in modalità improvvisa, "all'ultimo momento", ovvero molto tardi rispetto al tempo indispensabile a pianificarlo;
- » la mancanza del tempo necessario per farlo bene;
- » la perdita di informazioni, che verrà capita sempre con molto ritardo;
- » l'incertezza su quali informazioni si siano perse nello scambio, e di quali fossero davvero importanti se non indispensabili;
- » l'idea che le informazioni importanti siano solo quelle tecniche (l'agenda dei contatti o il manuale d'istruzioni);
- » l'impossibilità di far coincidere i tempi (sembra incredibile!) delle persone che devono incontrarsi per farlo (spesso chi parte sta smaltendo le ferie...);
- » la sua riduzione a una stretta di



mano, impacchettandolo come un evento formale e non sostanziale ed efficace;

- » la mancanza della gradualità necessaria a scambiarsi tutto, anche i "non detti";
- » il momento delle ripicche per chi esce dall'impresa, convinto che far male il passaggio di consegne sia un modo per vendicarsi;
- » l'assenza di una mappa delle competenze di chi parte.

Le conseguenze di ogni passaggio di consegne fatto così – come se ne fanno moltissimi – si sommano a quelle dei precedenti e accumulano instabilità organizzative e una netta perdita di competenze, da considerare come una concreta perdita economica.

Il passaggio di consegne così come è concepito da molte imprese è quindi una cattiva pratica.

Fatto male è come un'eredità non riscossa. E a un'impresa poco scolarizzata e con una bassa componente di servizio fa un danno ancora maggiore, con un deterioramento prolungato anche se difficilmente percettibile nell'immediato.

Ad un'impresa moderna e innovativa il passaggio di consegne non serve più e va sostituito da una tecnica più efficace e snella come la circolazione di competenze

Cosa deve sapere
e saper fare
la mia impresa
per fare la differenza?

Scegliere la circolazione di competenze

Rischioso e inefficace, molto formale e poco pratico e soprattutto mal applicato, il passaggio di consegne è un metodo da eliminare dal contesto abituale del mondo del lavoro. O da rivedere radicalmente.

A un'impresa moderna e innovativa, con una compagine lavorativa senza confini di età e con la necessità di una circolazione efficace e continua di conoscenza, il passaggio di consegne non serve più e **va sostituito da una tecnica più efficace e snella: la circolazione di competenze.**

Quando va bene il passaggio di consegne funziona come un "ora ti dico come si fa". Mentre il passaggio di competenze porta al "ti dico cosa so, cosa so fare e come va fatto" e diventa **un processo infinito che si migliora col tempo** e con l'esperienza.

INDIVIDUARE E SELEZIONARE LE COMPETENZE CRITICHE

Il modo più semplice per evitare la dispersione di **competenze, conoscenze ed esperienze** è passare alla loro **attiva e continua distribuzione**. La prima domanda utile all'impresa

che vuole costruire in modo efficiente una circolazione continua di competenze efficace e durevole è infatti:

quali competenze devo trasferire e far circolare, tra le tante della mia organizzazione?

Il passaggio ideale è tra un gruppo di persone che non hanno determinate competenze, e un gruppo che invece ne ha. Pertanto, bisogna capire dove c'è abbondanza e **dove c'è scarsità di una data competenza**.

È necessario individuare con precisione le competenze critiche, quindi decisive per la mia impresa.

E prima ancora bisogna comprendere cosa bisogna far circolare con continuità. E quale genere di conoscenza si debba governare per essere forti sul mercato e quindi per avere una forza lavoro attiva e predominante.

DOMANDE PRATICHE

Alla base di ognuna di queste risposte ci sono domande pratiche di questo tipo:

1. cosa deve sapere e saper fare la mia impresa per fare la differenza?

- 2. di queste cose, quali non può permettersi di perdere?**
- 3. quali persone sanno e sanno fare queste cose?**

Siamo proprio sul terreno di ciò che qualche anno fa era chiamato il capitale umano: un insieme di abilità e conoscenze, esperienze e competenze teoriche e pratiche accumulate lungo la vita professionale di una persona. Mai da perdere, sempre da far circolare.

MAPPARE LE COMPETENZE

La differenza tra una persona e l'altra non è dunque data dall'età, ma da quello che chiamiamo competenza:

la sua capacità operativa, l'abilità di mettere in pratica cosa sa e di renderlo utile agli obiettivi di tutta l'organizzazione, esercitandola nel suo specifico campo d'azione.

Conoscere le competenze delle persone che insieme costituiscono la nostra intera forza lavoro, mapparle e tenerle aggiornate con un tracciamento costante, ci permette quindi di sapere:

- » quanto vale davvero la nostra impresa;
- » quanto è competitiva sul mercato;
- » su quali conoscenze e pratiche



Per essere trasferite agilmente, le competenze vanno misurate frequentemente per essere ben protette e valorizzate e vanno efficacemente accumulate e collocate dove meglio possono produrre effetti positivi

Le imprese non conoscono tutte le cose che conoscono. Sono le persone a farlo per loro. E queste persone vanno individuate e aiutate al meglio per far circolare il valore loro e di ciò che sanno e sanno fare

deve investire di più per difendersi e attaccare.

LE COMPETENZE DELLA MIA IMPRESA

Tra le **competenze della nostra impresa** possiamo includere:

- » le capacità e le conoscenze tecniche e pratiche;
- » le conoscenze intellettuali e scientifiche;
- » l'abilità di leggere, maneggiare e conservare numeri, dati e informazioni;
- » la capacità di gestire problemi e imprevisti.

La **mappatura delle competenze** non è un'attività compilativa e saltuaria, ma riguarda:

- » il monitoraggio dei flussi (quindi del personale) e degli stock;
- » la comprensione della composizione della forza lavoro;
- » la conoscenza della capacità personali di ognuno.

Ma riguarda anche la conoscenza di molti altri elementi, anche apparentemente laterali, che possono avere notevole influenza sulla circolazione delle competenze, come:

- » la frequenza e le attività di aggiornamento formativo;
- » la situazione previdenziale e la condizione sanitaria della forza lavoro;

- » gli straordinari e le assenze;
- » la disponibilità presente e futura della forza lavoro (per quanto vuoi restare con noi?);
- » la formazione fatta all'interno e all'esterno;
- » la saturazione della compagine lavorativa e il turnover.

Per essere trasferite agilmente, le competenze vanno dunque **misurate frequentemente**. E per essere ben protette e valorizzate, vanno efficacemente **accumulate e collocate dove meglio possono produrre effetti positivi**

FARE LA LISTA DEGLI ESPERTI

Una volta il Ceo di Hewlett & Packard Lew Platt disse: «Se HP sapesse quello che sa HP guadagneremmo il triplo». Questa frase racchiude il senso della **scoperta necessaria che un'impresa deve fare di tutte le sue competenze**. Ed è legata a una seconda domanda altrettanto necessaria:

nella mia organizzazione, chi ha queste competenze?

Le imprese, infatti, non conoscono tutte le cose che conoscono. Sono le persone a farlo per loro. E queste persone vanno individuate e aiutate al meglio per far circolare il valore

loro e di ciò che sanno e sanno fare. Sapere cosa sa e sa fare la nostra impresa passa poi per la **catalogazione dei nostri esperti**.

- » chi sono?
- » cosa sanno e sanno fare?
- » che ruoli hanno?

Fare la lista degli esperti della nostra impresa è il primo passo verso una circolazione efficace e continua delle loro conoscenze. Ci consente di **capire esattamente cosa sappiamo e sappiamo fare noi**, e di rapportarlo alla nostra concorrenza, diretta o indiretta.

Dunque, è indispensabile sapere:

- » chi ha queste competenze?
- » come le ha formate?
- » cosa le fa durare di più?
- » come possiamo tenerle strettamente agganciate alla nostra organizzazione ed evitare che fuggano altrove o la abbandonino andando in pensione con la persona che le detiene?

schema pratico

1. Trovare fattori esclusivi
e differenzianti

2. Costruire e gestire il rapporto
tra generazioni professionali

- » non ignorarlo
- » trovare un metodo

3. Sostituire il passaggio di consegne
con la circolazione di competenze

- » individuare le competenze critiche
- » mappare le competenze
- » classificare gli esperti



Fonti

Trasferimento di know-how al fine di salvaguardare la capacità di produzione nelle industrie siderurgiche europee

Linee guida per l'age/diversity management

Gen what? Debunking age-based myths about worker preferences

Innovazione tecnologica e over 50

Previsione dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2022-2025)

L'age management nelle grandi imprese italiane

La valorizzazione dei lavoratori maturi (over 50)

Gli over 50 nelle pmi: una risorsa da valorizzare

Talenti senza età – donne e uomini over 50 e il lavoro

Chi lavora dopo i 65 anni vive di più e meglio

Buone prassi per il recruitment e la fidelizzazione dei lavoratori in età avanzata

Progetti sperimentali e tipologie di intervento per i lavoratori maturi

I lavoratori maturi e la necessità di rigenerare il mercato del lavoro

Imprese: calano gli under 50

<https://www.bcg.com/alumni/leveraging-the-unique-assets-of-those-over-50>

<https://www.bollettinoadapt.it/i-lavoratori-maturi-come-risorsa-per-la-trasmissione-delle-competenze/>

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/human-capital-at-work-the-value-of-experience>

<https://www.aboutpharma.com/business-e-mercato/age-management-come-e-perche-le-aziende-devono-valorizzare-i-senior/>

Leveraging the Unique Assets of Those Over 50

asarva.org

 artser