



MIX GENERATION. L'intelligenza organizzativa fa leva sull'esperienza e sulla conoscenza

Il talento non ha età

Il numero elevato di over-55 presente nelle organizzazioni è destinato a crescere. Ma è un'opportunità, se si guarda alle evidenze della scienza

di **Odile Robotti**

Quando vengono "buttati" (intendendo dire marginalizzati, messi da parte o incoraggiati a lasciare l'organizzazione) i senior, la metafora – invece di *buttare via il bambino con l'acqua sporca* – potrebbe essere rottamare una Bugatti (vettura d'epoca tra le più pregiate) per fare spazio in garage, pensando che si tratti solo di una automobile fuori moda, scomoda, inefficiente e fundamentalmente inservibile. Certo, non tutti i senior sono delle Bugatti da contendersi all'asta, ma bollarli, senza ulteriori considerazioni, come inefficienti e inadatti non è un punto di vista supportato dalla ricerca, ma piuttosto affonda le radici negli stereotipi sull'età. Una ricerca condotta nel 1999 da Harris Interactive ha trovato che gli anziani presentano un turnover e un assenteismo più basso nell'80% dei casi, sono più coinvolti nel lavoro nel 75% dei casi e più affidabili nel 74% rispetto ai colleghi junior. Il 71% di loro ha le stesse capacità di apprendimento di nuove competenze dei giovani, il 62% è più creativo dei colleghi giovani.

Il pericolo di false credenze

Perfino il cosiddetto "colpo di genio" arriva più tardi e la tendenza è che "colpisca" in età sempre più matura (agli inizi del '900 un genio della fisica produceva le scoperte da Nobel entro i trent'anni, nel 2000 verso i quarant'anni e ai tempi nostri a 48 anni). Lo spiega un interessante articolo pubblicato su *Science* ("The Stroke of Genius Strikes Later in Modern Life"), che fa riflettere proprio perché chiama in causa la cosiddetta intelligenza fluida, ovvero risolvere problemi nuovi, che si era sempre pensato iniziasse a deperire molto presto.

Che dire dunque dell'intelligenza organizzativa, che fa fortemente leva sull'esperienza e sulla conoscenza dell'animo umano? Presumere che diminuisca raggiunta la mezza età non ha senso: sembra piuttosto una falsa credenza che riflette la nostra incapacità di valorizzare i talenti senior.

Il paradosso di una società che invecchia ma è giovanilista

Se la vita lavorativa assomiglia sempre di più a una maratona (di quelle lunghe), concentrarsi sullo sprint e prevedere la performance dopo le prime centinaia di metri è fuorviante. In un'era in cui lavoreremo per molte decadi, decidere rapidamente chi avrà successo e far uscire dal percorso di carriera chi inizia a mettere i capelli grigi (li avremo completamente bianchi prima di andare in pensione) non ha più senso. Paradossalmente però, molte organizzazioni ragionano così, oggi più di ieri. Siamo diventati giovanilisti proprio quando la vita, biologica e organizzativa, si è allungata come mai prima d'ora.

Prevalente nella Silicon Valley, la *sindrome di Peter Pan* sembra aver contagiato il resto del mondo. Contrariamente ad altre forme di discriminazione, la preferenza organizzativa per i giovani viene sbandierata con orgoglio (come hanno dimostrato molte interviste rilasciate dai fondatori delle start-up tecnologiche). Come altre forme di discriminazione mascherate da "compatibilità culturale" (*cultural fit*), anche questa funziona benissimo nel far sentire non gradito chi è diverso. Ma se chi non è conforme non prova nemmeno più a penetrare la roccaforte perché scoraggiato, l'omogeneità si rafforza e le probabilità di ravvedimento diminuiscono. È la ricetta per un disastro.



Odile Robotti, dopo l'esperienza maturata in Ibm e McKinsey&Co, ha fondato e dirige Learning Edge, società di formazione manageriale e sviluppo delle risorse umane, la cui divisione Talent Edge si occupa di ottimizzazione del talento organizzativo. Esperta di leadership femminile, ha pubblicato il libro *Il Talento delle Donne* (Sperling & Kupfer, 2013), tiene il blog www.leadershipfeminile.org e cura il sito www.leadershipfeminile.com
mail: odile.robotti@learningedge.it – twitter: [fdonneleader](https://twitter.com/fdonneleader)



Qual è la situazione in Italia

In Italia il fenomeno è meno accentuato per fortuna, ma anche da noi trovare lavoro a cinquant'anni è diventato difficile e nelle aziende, dopo una certa età, la carriera rallenta molto (quando non si ferma) e le prospettive di fare qualcosa di interessante e stimolante diminuiscono parecchio (quando non svaniscono del tutto). Le persone, volutamente o meno, vengono fatte sentire a fine corsa. Non c'è da stupirsi che la motivazione e le valutazioni di performance dei senior tendano a risentirne e che la collaborazione con i colleghi più giovani non fiorisca spontaneamente. Il punto è che abbiamo bisogno di tutto il talento organizzativo e di diversità di talento. Se parte di questo talento riduce aspirazioni, impegno discrezionale, passione, curiosità, l'organizzazione rinuncia a parte della sua potenzialità. Ma non è solo questione di massimizzare il talento disponibile, perché la diversità migliora l'efficacia organizzativa, rende più ricettivi ai cambiamenti e favorisce l'innovazione.

Il triplo win è possibile

Come ha messo in luce una recente ricerca dell'Università Cattolica ("Un ritratto dei nuovi senior: generazioni a confronto", 2016), vi è una disconnessione tra le aspettative di molti over-55 e quelle della società nei loro confronti. Molti senior, infatti, lo sono da un punto di vista anagrafico, ma non si sentono tali. Sentirsi anziani ha meno a che vedere con l'età anagrafica e più con la condizione in cui ci si trova. In particolare, si sente più anziano chi perde progettualità e vede impoverirsi le proprie reti di relazioni. Finché si progetta il futuro e si resta inseriti nella società non ci si sente vecchi. Le aspettative degli "over", sempre secondo la ricerca, sono tutt'altro che rinunciarie: vorrebbero diventare esperti e punti di riferimento e non interrompere la propria crescita personale. La situazione presenta un'opportunità con un beneficio triplo (azienda, dipendente, società) per chi riuscirà a dare alle risorse "over" in azienda lo stimolo e l'aiuto necessario a diventare ciò che desiderano essere.

Come valorizzare gli over-55

Quello che a un occhio distratto appare solo "vecchio" o comunque non nuovo, a

un occhio attento si presenta come un'opportunità. Non tutte le auto polverose in garage sono Bugatti, ma sicuramente c'è del valore. La sfida è identificare tra gli over-55 quelli che desiderano investire un po' di energia nel passare bene il testimone alle generazioni successive, metterli in condizione di poter dare il proprio contributo e valorizzarlo. Ecco schematicamente i passaggi chiave.

● **Far emergere i talenti over-55.** L'idea che ci sia poco "valore residuo" nei senior è sbagliata per almeno una buona ragione: i senior sono tutti diversi tra loro per capacità e volontà, non tutti uguali come vorrebbe lo stereotipo. Forse qualcuno sogna la pensione, ma il desiderio di lasciare un'eredità spirituale (*legacy*) è molto forte nella generazione dei baby-boomer. Ciò può avvenire nella famiglia o nel mondo associativo, ma l'identificazione di questa generazione col proprio lavoro fa ritenere che molti sarebbero felici di lasciare un segno positivo nelle organizzazioni per le quali hanno lavorato. Per identificare i senior che vorrebbero far parte di un progetto inter-generazionale, la tecnica *pull* è assolutamente da preferire alla *push*: se si butta l'amo, chi è interessato accorre. L'auto-candidatura funziona spesso meglio di una selezione fatta da chi, magari, osserva un senior in una situazione demotivante e ne trae l'impressione che non vi sia nulla da fare. Questo può essere fatto lanciando e ben pubblicizzando (con eventi interni, con comunicazione sugli *house organs* e sulla intranet ecc.) un programma aziendale di collaborazione inter-generazionale. Un elemento che facilita molto il successo è, come sempre, la sponsorship di un leader apicale che diventi champion dell'iniziativa. Se è una persona più giovane, meglio. Dopo la prima "ondata" di senior, diventa progressivamente più facile coinvolgere le successive perché si ha una storia di successo da raccontare. La curva di adozione dell'innovazione di Rogers (un modello che classifica coloro che adottano le innovazioni sulla base del presupposto che alcuni individui siano per loro natura più aperti all'innovazione e quindi precedano la maggioranza, che attende "conferme" prima di adottare) vale anche in questo caso.



● **Promuovere l'inclusione.** È necessario che l'ambiente organizzativo supporti lo scambio intergenerazionale. Se le organizzazioni sono semplicemente co-abitate da generazioni diverse, è difficile che diventino luoghi di scambio di pensiero ed esperienze. Per ottenere questo è utile un po' di formazione di base a tutti sulle differenze tra generazioni, sull'inclusione e sul superamento dei pregiudizi inconsci, ma soprattutto serve l'esempio dei leader dell'organizzazione. Se questi diventano role-model di inclusione e la indicano come priorità, l'organizzazione segue. Purché, naturalmente, si capisca che non è un atto dovuto ma una convinzione.

● **Mettere i senior in condizione di contribuire.** L'idea che per rimettere in pista un senior attrezzandolo con le competenze necessarie e la motivazione necessaria richieda energia e costi elevati (dai ritorni incerti) è dovuta a una prospettiva gerontofobica, che applichiamo indiscriminatamente. Se sono stati scelti i senior giusti, il tipo di supporto sotto forma di formazione, orientamento e counselling non è tanto e spesso saranno disposti a conferire ore di tempo libero per partecipare.

● **Scegliere dei progetti intergenerazionali significativi.** I migliori progetti sono quelli veri, cioè rilevanti per l'organizzazione. Creare progetti *ad hoc* come palestra di collaborazione inter-generazionale va bene in aula per un'oretta di pratica seguita da debrief. L'approccio corretto consiste invece nel scegliere progetti di alto profilo e staffarli con un team misto per età (e non solo) sottolineando quanto sia cruciale avere punti di vista diversi. Come sempre, il messaggio è tanto più credibile quanto più viene dalle posizioni apicali ed è motivato da un'opportunità di business.

● **Creare le premesse per il successo.** Mettere persone diverse a lavorare insieme senza alcun intervento è rischioso. I benefici della diversità si colgono infatti solo se vi è inclusione, cioè se ogni partecipante si sente valorizzato per ciò che è e non per quanto si avvicina a un modello dominante. Se le persone devono nascondersi oppure fingere di essere "culturalmente compatibili", si perde il valore della diversità. È quindi importante che vi sia una formazione sull'inclusione per i team misti, nella quale sottolineare differenze, ma anche similitudini tra generazioni (e tra altri gruppi che di solito vengono posti in contrapposizione).

Il talento non sostituisce l'esperienza e viceversa.

Il valore dell'esperienza, in passato, è stato sovrastimato. Negli anni Ottanta e Novanta ai giovani capaci e ambiziosi venivano date opportunità di prendere responsabilità più grandi di loro col contagocce. Dovevano prima maturare la necessaria esperienza, si diceva. Giusto, ma che esperienza si matura senza opportunità di uscire dalla propria comfort-zone? Infatti, spesso i giovani venivano semplicemente lasciati a "decantare" per anni prima di essere messi alla prova. Ora la situazione pare rovesciata. Il pregiudizio negativo è verso l'esperienza, quasi che il passato potesse contaminare negativamente il futuro e non essere, invece, l'impalcatura su cui costruirlo. Questi stereotipi, positivi o negativi, verso l'esperienza (che correla con l'età) sono quello che sono: pregiudizi che, facendo di ogni erba un fascio, un po' azzeccano e un po' sbagliano, generando uno spreco di talento e un peggioramento del clima organizzativo. Il danno è però maggiore di quello che si vede a occhio nudo perché la profezia rischia di auto-avverarsi. Gli stereotipi negativi vengono infatti spesso interiorizzati da chi ne

è oggetto, che rischia, dopo un po', di conformarvisi.

La realtà è che talento organizzativo ed esperienza non sono sinonimi, ma nemmeno antonimi. Il talento organizzativo non dovrebbe avere età, ma solo caratteristiche e competenze chiaramente definite dalla leadership dell'organizzazione. Le organizzazioni più avanzate da questo punto di vista, infatti, tracciano un identikit del talento nel quale genere, età, etnia, orientamento non sono presenti nemmeno in forma implicita.

La lezione di Picasso

Nel contesto attuale, le organizzazioni dovrebbero rimettere l'esperienza, e quindi l'età, nella giusta prospettiva. Si racconta che Picasso una volta fu avvicinato da una donna in un caffè di Parigi con la richiesta di farle un ritratto, naturalmente a fronte di un compenso per il pittore. Picasso prese un foglio e una matita e, in pochi minuti, fece il ritratto della signora, glielo consegnò chiedendole 500.000 franchi, una somma enorme per l'epoca. La signora, scioccata dalla richiesta, obiettò che l'artista aveva impiegato solo pochi minuti per fare il ritratto. Picasso ribatté che non era vero, che ci aveva messo quarant'anni. Il senso è che ciò che facciamo incorpora tutto quello che abbiamo imparato fino a quel momento: questa storiella illustra il valore dell'esperienza. Anche se parte dell'esperienza a volte è meglio venga disimparata, credo che questa idea non debba oscurarne il valore. Né bisogna dare per scontato che disimparare e reimparare sia impossibile. Gli over-55 presenti oggi nelle organizzazioni, già un numero elevato, sono destinati a crescere: come permettere ai senior di dare il massimo dovrebbe essere oggetto di una riflessione da tradurre il prima possibile in una visione e in una strategia. ■