

Intergenerazionalità: valore per l'azienda

La gestione strategica delle età incide positivamente sulla competitività aziendale. L'intergenerazionalità ne rappresenta un valore fondamentale.



L'immagine di locandina di un workshop di settembre 2014.

età, ovvero la gestione del cambiamento, delle conoscenze e delle risorse umane. La considerazione sistemica e sistematica di questi tre aspetti favorisce lo sviluppo di pratiche sostenibili. In quest'ottica, si consideri che la gestione dell'età non è, e non deve essere, solo uno strumento per la gestione delle risorse umane. Essendo un fenomeno trasversale che tocca tutti i processi e le divisioni aziendali, va pertanto considerato a livello dirigenziale secondo una visione strategica.

La filosofia con cui approcciamo la tematica è racchiusa nel seguente motto: "Occuparsene per non preoccuparsene!".

L'idea di base, a cui facciamo riferimento, è quella secondo cui le aziende devono agire tempestivamente, cogliendo l'opportunità, anziché attendere che si trasformi in un vero e proprio problema. Il tema della gestione strategica dell'età è relativamente recente. Deve pertanto ancora evolvere nelle sue diverse sfaccettature, una su tutte quella legata all'intergenerazionalità. Sarà infatti necessario capire come poter passare da pratiche che gestiscono il confronto-scontro generazionale, a pratiche incentrate sul gioco intergenerazionale. Volendo contribuire alla ricerca su questo tema e comprendendone l'importanza per le aziende, il Centro competenze inno3, congiuntamente alle associazioni HR Ticino e Generazioni & Sinergie, nel settembre 2014 ha iniziato un percorso di riflessione-studio sulla tematica de "La gestione delle età in azienda", proponendo un primo workshop indirizzato alle aziende del territorio ticinese. L'obiettivo dell'evento era quello di fornire un primo momento d'incontro, confronto e riflessione con, e tra, aziende interessate

alla tematica. In tale occasione si è lavorato sull'analisi individuale della propria situazione aziendale e si è effettuato un confronto sia sulle pratiche di gestione delle età implementate a oggi nelle rispettive aziende, sia sulle pratiche ritenute importanti e da introdurre in futuro in modo prioritario. Da questo primo workshop, oltre alla mappatura delle pratiche in ambito della gestione dell'età e alla determinazione della sensibilità delle aziende nei confronti del tema, sono emerse quattro importanti evidenze empiriche.

In primo luogo, si è constatato che, per garantire continuità alla propria azienda, è fondamentale sviluppare una strategia di gestione dell'età che sia adeguatamente e coerentemente inglobata nella strategia aziendale. In secondo luogo, è emerso come, per sensibilizzare il management sull'importanza della gestione dell'età, i responsabili delle risorse umane debbano riuscire a dimostrarne il valore economico, evidenziandone, al contempo, i rischi e i costi legati non solo all'agire ma anche, se non soprattutto, a un atteggiamento passivo (costo del "non fare"). In terzo luogo, si è palesato che, per sviluppare una strategia adeguata di gestione delle età, non esista una "ricetta universale": ogni azienda deve sviluppare la propria. Da ultimo, ma non meno rilevante, è emerso come sia molto importante considerare il gioco intergenerazionale all'interno della propria strategia di gestione delle età, e questo per mantenere buone le dinamiche relazionali tra il personale e, al contempo, garantire un continuo sviluppo delle competenze e delle conoscenze aziendali. Tenuto conto del riscontro positivo concernente il primo 'workshop' e preso atto anche dell'interesse e della volontà dei partecipanti a voler approfondire maggiormente la tematica, si è deciso di continuare il percorso di ricerca-azione proponendo altre due mattinate di lavoro-studio. In tal senso, sono stati ideati due workshop sulla base delle considerazioni emerse dal lavoro svolto con le aziende, in particolare quelle sulla necessità di sensibilizzare il management e quelle sulla necessità di definire la propria ricetta. Il primo incontro si è svolto nel mese di maggio del 2015 e aveva per titolo: 'La gestione delle età in azienda: il costo del non fare!'. Il secondo, dal titolo: 'La gestione delle età in azienda: come fare!' si è invece tenuto nel mese di novembre del 2015.

I due incontri erano mirati a fornire ai responsabili delle risorse umane una serie

di spunti utili per sviluppare, all'interno delle loro aziende, strategie appropriate di gestione dell'età. Nell'incontro di maggio, focalizzato sul costo del "non fare", si è scelto di lavorare su un aspetto molto critico per la sensibilizzazione del management, segnatamente la determinazione del valore economico della gestione strategica delle età. Per tale occasione è stata sviluppata una simulazione ad hoc che permettesse di riflettere, in maniera pratica e concreta sul costo del "fare", ovvero derivante dall'implementazione concreta di una strategia di gestione delle età, e, a specchio, sul costo del "non fare", ossia derivante da un atteggiamento passivo.

Durante i lavori le aziende hanno potuto identificare le molteplici implicazioni da considerare per valutare lo sviluppo e l'implementazione di una strategia di gestione dell'età. A conclusione delle attività, in tutte le simulazioni il costo del "non fare" è risultato superiore al costo del "fare". Dalle riflessioni con e tra le aziende sono state tratte tre conclusioni principali. La prima riguarda la creazione di un senso d'urgenza, che sembra essere l'elemento imprescindibile per sensibilizzare il management su questo tema e, soprattutto, per renderlo attento sulle importanti implicazioni che esso comporta per la sostenibilità aziendale. La seconda concerne l'introduzione, in azienda, di una visione strategica del fenomeno dell'invecchiamento demografico e questo per far sì che la gestione delle età sia contemplata nella strategia aziendale. Infine, è stata evidenziata la necessità di rendere attento il 'management' sull'importanza di avere un atteggiamento positivo e propositivo verso la gestione delle età in azienda. A giudizio dei partecipanti, coinvolgendo il management, la simulazione, in quanto tale, sia essa su di un caso "sui generis" che sulla concreta situazione dell'azienda, potrebbe essere già considerata un ottimo strumento per la sensibilizzazione. La riflessione è stata ripresa nel workshop di novembre 'La gestione delle età in azienda: come fare!', nel quale è stato deciso di mettere l'accento sul "come fare" per sviluppare appropriate strategie di gestione delle età per le proprie aziende e, soprattutto, sul "come fare" a ottenere il necessario supporto del management. In tale occasione le aziende hanno lavorato su un'altra simulazione, elaborata con lo specifico obiettivo di far riflettere le aziende su come si possa sviluppare un piano d'azione per definire e implementare

una strategia di gestione dell'età in azienda, coinvolgendo e convincendo il management. Nell'ambito delle esercitazioni sono emerse tre importanti considerazioni sullo sviluppo del proprio piano d'azione. In particolare, è emerso che il coinvolgimento del management sin dal principio risulta fondamentale per accrescerne la consapevolezza e il "commitment". Coerentemente, l'intera popolazione aziendale andrebbe coinvolta gradualmente nell'implementazione di una gestione strategica delle età. Inoltre, si rende attenti sull'importanza di prevedere e considerare il rischio dato da una possibile resistenza al cambiamento, sia a livello di management, sia a livello di personale, che potrebbe seriamente ostacolare e comprometterne l'esecuzione. Infine, è stata sottolineata l'utilità di sviluppare alcuni progetti pilota all'interno del piano d'azione. L'esperienza fatta con le aziende durante i workshop dimostra che, nonostante l'interesse verso il tema, gli aspetti da indagare e comprendere sono ancora molti e complessi. Pertanto, questo percorso di riflessione-studio, iniziato nel 2014, sarà portato avanti con altre attività di sensibilizzazione. A tal fine, inno3, HR Ticino e Generazioni&Sinergie stanno lavorando su diversi piani: eventi di divulgazione-discussione, offerte formative, ecc. In particolare, per quanto concerne la divulgazione, a novembre 2016, nell'ambito del Congresso di HR Ticino 'Ticino 2020 - Per essere pronti - La creazione di valore aggiunto attraverso il capitale umano', si intende proporre un seminario tematico dal titolo 'Gioco intergenerazionale e gestione delle età in azienda'. In ambito formativo si sta sviluppando, invece, un corso di formazione continua presso il Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale (Supsi-Deass) sul tema dell'intergenerazionalità e delle sue implicazioni sulla competitività aziendale. Infine, per concludere il ciclo di attività con le aziende su 'La gestione delle età in azienda' si intende proporre, a inizio 2017, un quarto workshop che coinvolgerà anche il loro management. Con le attività svolte, e quelle che si intendono ancora proporre, si spera di dare un contributo concreto alle aziende che vogliono approfondire il tema, producendo, attraverso un lavoro in co-partecipazione tra accademia e impresa, anche soluzioni praticabili e sostenibili finanziariamente.

Siegfried Alberton
Victor Blazquez