

GESTIRE L'IMPRESA

Manager over 50: ecco le best practice di Federmanager

Presentato a Roma lo scorso 25 novembre il report per individuare le linee guida per un modello di age management in cui i "vecchi" trovino nuovi stimoli dalla contaminazione con i giovani e le loro competenze

di Michele Giordani

Una volta, superata la soglia dei cinquant'anni ci si preparava al fine carriera. La pensione era vicina e la preoccupazione era semplicemente concludere la propria esperienza professionale nel miglior modo possibile. Oggi, invece, chi ha più di 50 anni sa bene di avere un lungo futuro lavorativo davanti da affrontare ed esplorare. E soprattutto da scrivere insieme a colleghi più giovani, cercando di apportare un contributo strategico al lavoro di squadra». Stefano Cuzzilla, presidente di Federmanager, racconta a Economy quali siano le motivazioni che hanno spinto l'associazione dei dirigenti a realizzare progetto finalizzato alla realizzazione di un modello gestionale per affrontare la crescita generazionale in azienda, detto anche age management. Questa tematica rientra a pieno titolo nell'alveo del diversity management e si occupa di gestire le competenze del personale aziendale, concentrandosi soprattutto sulle figure manageriali over 50 anni con attività utili a valorizzare i punti di forza delle diverse generazioni presenti in azienda.

I modelli gestionali generazionali integrano l'esperienza dei manager over 50 con le abilità tecnologiche e improntate al cambiamento tipico delle figure professionali più giovani. Lo scopo di questa integrazione è valorizzare tutti i lavoratori, indipendentemente dall'età, e migliorare i risulta-

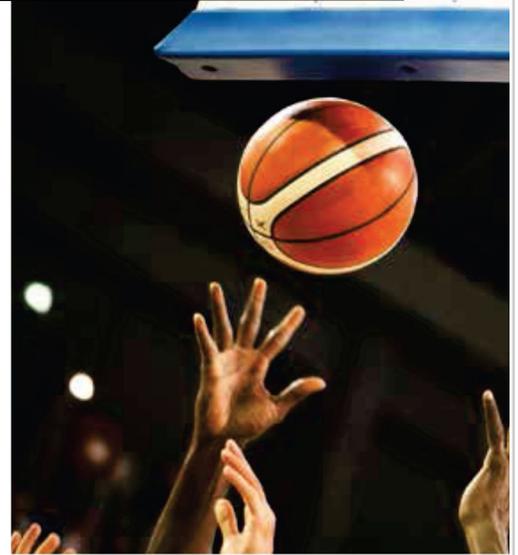
ti di business attraverso l'inclusività. Per affrontare il tema dell'age management sfruttando la metafora sportiva, lo scorso 25 novembre è stato organizzato a Roma l'evento conclusivo di "Mba-NET: Manager, Basket and Athletics for New Enterprise Targets". Il basket e l'atletica leggera rappresentano

È LAMPANTE CHE I MANAGER OVER 50, BEN LONTANI DALL'ESSERE A FINE CARRIERA, DEVONO SVILUPPARE UNA SERIE DI SOFT SKILL

le discipline di riferimento su cui sono stati interpellati 900 manager over 50 iscritti a Federmanager. Promosso da Fondirigenti, il progetto "MBA-NET: Manager, Basket and Athletics for New Enterprise Targets" è nato con l'obiettivo di individuare le linee guida



STEFANO CUZZILLA, PRESIDENTE FEDERMANAGER



per un modello di Age management, fatto di buone prassi, casi di criticità e set di competenze per manager e imprese.

Quello che emerge in modo evidente dallo studio è che se gli over 50, specie se in posizioni apicali, hanno una migliore preparazione professionale, una visione strategica più completa e maggiore sensibilità quando si parla degli interessi aziendali, le figure junior hanno mediamente un livello d'istruzione più elevato e mostrano competenze tecnologiche decisamente più avanzate. Non solo, appare lampante che i manager over 50, che pure hanno di fronte a loro ancora una ventina d'anni di carriera, devono sviluppare una serie di soft skill che oggi sono prevalentemente appannaggio delle nuove generazioni: è il caso della creatività,

“

**ULTRACINQUANTENNI
E COLLEGGI GIOVANI
CHE SCRIVONO INSIEME
IL FUTURO IN AZIENDA**



FEDERMANAGER

della familiarità con le lingue straniere, della flessibilità e dell'elasticità mentale.

«La gestione del fattore età – ci spiega il presidente di **Fondirigenti**, Carlo Poledrini – è un elemento cruciale per il quale le organizzazioni di ogni tipo e dimensione devono definire politiche e prassi organizzative idonee a fronte ai trend demografici in atto. Il nostro Fondo si propone di sostenere iniziative strategiche come questa, rivolta ai tanti manager senior che in molti casi registrano problemi nel calo di motivazione, o nella capacità di dialogo con figure più giovani, e ai quali intendiamo offrire strumenti e best practices per cogliere con slancio positivo le opportunità offerte dal futuro».

Quello che è stato notato in modo più netto durante la survey condotta sui 900 manager è che il rischio che si corre negli over 50 è un generale calo di motivazione o della capacità di dialogare con figure più giovani. Alcune aziende, specialmente multinazionali, hanno già avviato e implementato alcune policy di age management. D'altro canto, la gran parte delle aziende medio-grandi e delle stesse multinazionali tascabili - per non dire delle pmi - non ha quasi mai azioni strutturate per questo tipo di problemi. Inoltre, nei manager comincia ad essere avvertita l'idea che curare il capitale umano già presente e formato è un modo per offrire valore aggiunto, ancor più necessario se si pensa che

i lavoratori (manager e non) dovranno restare ancora vari anni prima del pensionamento, e che per loro come per l'azienda è importante rafforzare e ripensare il bagaglio di competenze che sono una ricchezza che però va valorizzata e riaggiornata.

«Il tema dell'age management – aggiunge **Cuzzilla** – è dunque di stringente attualità per imprese che vogliono capitalizzare il bagaglio di competenze alla luce dell'evoluzione dei modelli di business in un mercato globale ad alta concorrenza. Ecco perché, in Federmanager, esso ha assunto sempre maggiore rilevanza nelle nostre attività di ricerca e formazione. In Italia beneficiamo di una eccellente

qualità del management. Vantiamo i manager più validi, non a caso apprezzatissimi all'estero. Una delle mission che avvertiamo prioritariamente, come Federmanager, è proprio quella di sostenere con strumenti concreti i professionisti over 50 durante tutto il lungo percorso lavorativo».

Altri temi che emergono chiaramente dalla survey: nelle aziende che hanno aderito al progetto (piccole, medio-grandi o multinazionali tascabili), la vera linea di separazione nell'ottica della proprietà non è quella under o over una certa fascia anagrafica (potremmo dire 50 o 55 anni), ma se quel

manager performa o meno: in questa posizione vi è un elemento di concretezza perché si bada all'efficienza senza pregiudizi sull'età, ma anche una sottovalutazione (spesso ma non sempre) sul fatto che statisticamente i manager dopo una certa età rischiano di "sedersi" sulle attività consuete e poco altro, per ragioni fisiologiche o psicologiche che non devono essere sottovalutate, perché possono creare un rallentamento d'impegno di cui le aziende, e lo stesso manager in questione, non si sono accorte.

«In questo progetto – chiosa il Presidente di Federmanager Academy, Gianluca Schiavi – abbiamo voluto indagare una dimensione difficile, ovvero il modo in cui il manager vive il procedere degli anni, con la motivazione che spesso si affievolisce, e la fatica crescente di lavorare con persone più giovani. Se qualcuno in azienda capisce per tempo questo affievolimento, e interviene con strumenti formativi e di coaching, avrà recuperato un ottimo elemento che tornerà a giocare per portare alla propria identità professionale e all'azienda un grande risultato, lavorando duro "whatever it takes"».

Un concetto che si sostanzia nel monito già lanciato dall'Onu ("No one should be left behind", nessuno dovrebbe essere lasciato indietro) che rappresenta uno dei 17 obiettivi per il 2030

NESSUNO DEVE ESSERE LASCIATO INDIETRO È UNO DEI 17 OBIETTIVI DELL'ONU PER IL 2030: ECCO COME APPLICARLO ANCHE AI MANAGER

per uno sviluppo sostenibile. «Crediamo fermamente – conclude **Cuzzilla** – nell'importanza di investire sulle competenze; a tal fine, il nostro sistema è impegnato nello sviluppo costante di percorsi di formazione che possono porre basi solide per garantire l'employability dei manager. In un mercato del lavoro così competitivo, nessuno può rimanere fermo. Il manager deve essere invece supportato per capire quale possa essere il suo ruolo in campo, perché l'importante non è solo partecipare. Senza tradire il principio cardine dettato dal barone de Coubertin, a noi interessa vincere. Insieme».