

## A 45 anni il lavoratore è vecchio??

Lo chiamano <ageism>, è il razzismo legato all'età che tocca ai quarantacinquenni in su e che alimenta pregiudizi fra i non più giovani e il mondo del lavoro

E' un concetto che nasce in America come critica ai modelli di comportamento delle grandi aziende, sempre più propense a rivolgersi a giovani di talento, salvo poi scoprire che così tanto di talento non sono, perché troppo compresi dal sentirsi eccellenti e desiderati, cambiano frequentemente azienda, facendo lievitare i costi e lasciando spesso terreno bruciato intorno.

Che si tratti di una ubriacatura dell'innovazione, per poi rendersi conto che la competitività vive un giusto equilibrio fra innovazione e capacità di stare sul mercato, non solo sul breve anche sul lungo periodo? Anche da noi si stanno infatti riconsiderando i modelli organizzativi troppo centrati sui continui cambiamenti.

Ci si chiede se, soprattutto nei momenti di crisi, non ci sia bisogno più di tenuta che di innovazione, ridimensionando l'apporto professionale di giovani più reattivi e tecnologicamente più preparati, ma meno abili nella gestione. Dall'altra parte ci si interroga su quanto persone professionalmente mature abbiano la capacità e la disponibilità di continuare a imparare aggiornandosi.

PaoloIacci, vice presidente del Gruppo Pride e docente di Organizzazione e gestione delle risorse umane dell'università di Pavia, lancia la sfida: .Ma chi l'ha detto che un "adulto" diminuisce le sue capacità di imparare? Anzi, con una giusta maturazione professionale, l'esperienza rende più veloce l'apprendimento. E poi ancora: .Le persone mature sono meno propense al cambiamento? Altro pregiudizio: si innamorano forse meno, ma capiscono quando è necessario cambiare e sono spesso più determinate.

.La cultura delle grandi aziende e delle multinazionali è tendenzialmente giovanilistica e si investe poco sugli over 50enni, che si tengono ai margini delle politiche di sviluppo. E' il paradosso di Matusalemme: più cresce la popolazione matura, più le si chiede di restare in attività, meno ci si preoccupa di come potrà rimanerci; più cresce, insomma, e più la si emargina.

Diverso pare lo scenario presente nelle piccole aziende. Secondo Luca Quaratino, responsabile dell'area risorse umane e organizzazione di Istud: .La ragione sta nel fatto che la loro memoria storica è nella testa delle persone, dato che non oggettivano conoscenze, informazioni e competenze in processi e data base codificati. Il turn over di dipendenti, praticamente indolore nelle strutture complesse, può essere in questi contesti gravemente pauperizzante”.

Il problema critico diventa allora il travaso delle competenze, in situazioni in cui fra l'altro alcune abilità non si trovano più sul mercato.

Che cosa fanno allora le piccole aziende per coccolare i loro dipendenti, visto che in termini retributivi spesso non sono particolarmente attrattive?

Ci risponde ancora Quaratino, ricordando che non dal solo stipendio passa la felicità professionale, che la percezione di impattare davvero sui risultati della propria azienda conta davvero molto. Se a questa poi si aggiunge la maggiore qualità della vita che spesso comporta lavorare in una realtà vicino a casa, ebbene, non c'è proprio bisogno di sofisticati strumenti di .”retention” per sedurre i propri dipendenti.

A proposito di politiche retributive incentivanti, Lella Cassa- Di partner di Towers Perrin (società di consulenza organizzativa specializzata nelle analisi retributive),condivide questa miglior capacità di gestione dei dipendenti da parte delle piccole aziende, precisando però che queste sono facilitate anche da politiche remunerative meno agganciate a criteri di equità interna rispetto alle grandi strutture aziendali. .Nelle grandi aziende, sottolinea, e nelle multinazionali, la fascia degli over 45enni viene gestita secondo due politiche: una gestione ordinaria per chi potrà seguire il normale sviluppo della posizione oppure non ricopre ruoli particolarmente significativi. Altra impostazione invece per chi ha professionalità critiche o è particolarmente brillante. In questi casi gli interventi riguardano principalmente la componente variabile della retribuzione..

.Si parla quindi -sottolineano gli esperti in materia - di variabilizzazione dei pacchetti retributivi in cui la componente fissa diminuisce il suo peso e lascia posto alle parti variabili di breve periodo, come è il caso degli "Mbo", sempre più agganciati al risultato aziendale e non solo individuale, e di medio-lungo. Tra gli strumenti più utilizzati ci sono le 'stock option', oggi meno appetibili rispetto al passato più recente, e altri di tipo "cash", che funzionano in una logica di "retention" per fidelizzare manager

particolarmente critici per il business”.