

Introduzione. Le prospettive difficili

La demografia è tornata di moda. Non è più solo il titolo di un semplice esame universitario, e neppure soltanto un concetto legato al censimento ISTAT della popolazione. La demografia è una variabile che sta entrando sempre di più nelle nostre vene quotidiane. Non è più una fonte di preoccupazione sociale derivante solo dal fenomeno della sovrappopolazione terrestre che si abbina agli squilibri tra il Nord e il Sud e l'Est e l'Ovest del mondo. È ormai un aspetto che sta cambiando l'esistenza delle nostre città e dei nostri paesi, arrivando a mutare profondamente i progetti di vita professionale e personale di molti individui.

Parlare di demografia è associare il proprio pensiero a Thomas Malthus, pastore anglicano e studioso di economia politica, vissuto a cavallo tra il 1700 e il 1800. Secondo questo pensatore, che ha esercitato notevole influenza su Darwin, Keynes e addirittura su Mao, la crescita della popolazione avviene con progressione geometrica e dunque deve essere tenuta sotto controllo, giacché i mezzi di sussistenza aumentano solo con progressione aritmetica. E sebbene Malthus non avesse ancora conosciuto la straordinaria crescita della produttività agricola e industriale partita dalla fine del XIX secolo, le sue tesi sono state riprese dai fautori del progresso sostenibile che temono la fine delle risorse non rinnovabili e il degrado dell'ecosistema, che alimentano nel contempo un rapido incremento della popolazione.

Immigrazione, allungamento della speranza di vita, rapporto contraddittorio tra natalità e mortalità nei vari paesi e nei vari continenti (alcuni paesi invecchiano molto più di altri e ci sono paesi e continenti che contribuiscono all'incremento demografico in modo decisivo), trasformatio-

ne dei modelli di sviluppo economico legato in modo inscindibile alla conservazione ambientale sono tutti fattori che hanno riportato in primo piano la variabile demografica. I conseguenti interventi legislativi riguardanti il mondo del lavoro, non disgiunti ovviamente da ragioni finanziarie a livello nazionale, implicano scelte obbligate per le persone e influiscono su altre scelte «autonome» di chi decide di cambiare – diciamo... spontaneamente – la propria progettualità esistenziale. A ciò si devono aggiungere le situazioni bloccate di coloro che perdono il posto di lavoro prima del normale (ma ormai allungato) termine della carriera professionale. La gestione del cambiamento demografico all'interno dei processi produttivi trascina dunque con sé i grandi temi dell'occupazione, della riforma dei sistemi previdenziali, dell'invecchiamento attivo, dell'apprendimento durante tutto l'arco della vita.

Non è allora così errato parlare di prospettive difficili partendo da uno scenario di questo tipo, descritto volutamente in modo sintetico. Non si vuole in questa sede entrare in spinosi discorsi correlati ai ritardi miopi, per non parlare di mancanze radicali, dei governi italiani in differenti ambiti (per esempio una seria strategia nella politica industriale) giacché entreremmo in un *cul de sac*, a metà strada tra rischio di qualunquismo e approssimazione informativa sugli invisibili (si fa per dire) ed enormi interessi di potere economico/finanziario, spesso a braccetto con la parte insana e sempre più vasta della politica in generale. Obiettivo di questo libro è invece quello di esaminare i mutamenti osservabili in azienda prodotti dal contesto esterno e di approfondire possibili interpretazioni e approcci in grado di delineare le evoluzioni nella gestione dell'organizzazione e delle persone che ne fanno parte.

In quest'ottica il Capitolo 1 è dedicato alle tendenze di mutamento osservabili nel mondo del lavoro che costituisce il quadro di riferimento generale delle nostre riflessioni. A volte possiamo e dobbiamo considerare queste tendenze come un dato di fatto di cui prendere inizialmente atto. Per esempio l'incontro/scontro tra approcci culturali diversi generato dalla famigerata e osannata mondializzazione e verificabile sia nelle aziende multinazionali all'interno dei rapporti professional-manageriali, sia nella gestione locale dei lavoratori immigrati. E tutto questo ha prodotto la necessità di affrontare il tema della «diversità» che per alcuni è ancora difficile percepire come arricchimento, benché a tale diversità

siamo in parte abituati in differenti forme (di genere, di generazione, di potere...). D'altronde negli ultimi anni si è pure assistito a una progressiva ebollizione delle strutture organizzative in cerca di una identità in grado di soddisfare esigenze di business, di controllo dei processi e di integrazione con le istanze delle persone che le fanno vivere. È dunque l'anima del mondo che cambia e che si riflette in maniera diretta sul mondo delle aziende.

Il Capitolo 2 affronta il riflesso dei cambiamenti degli ultimi anni nel mondo del lavoro sull'aspetto motivazionale. Detto aspetto può essere esaltato dalla turbolenza che ha caratterizzato la vita delle imprese nei tempi recenti, ma più spesso subisce dei contraccolpi essendo la motivazione un fattore di forte sensibilità legato a doppio filo alla personalità dell'individuo, alle sue aspirazioni, alla sua età professionale e anagrafica. In questo Capitolo verranno fatte alcune precisazioni ritenute necessarie a vedere il processo motivazionale sotto una luce corretta e non troppo manipolatoria, in particolare la differenza tra motivazione e impegno e l'impatto di alcuni modelli rispetto alla maturità dei lavoratori.

I successivi Capitoli 3 e 4 sono dedicati in modo specifico alla figura manageriale, alla sua capacità di svolgere un ruolo sociale, inteso come punto di riferimento non solo organizzativo ed economico, ma anche come referente dei destini dei dipendenti a lui/lei affidati. Non si tratta ovviamente di assumere responsabilità eccessive rispetto al ruolo di gestore di persone e mezzi aziendali verso un risultato positivo, quanto di rinforzare la propria sensibilità rispetto alla condizione umana, professionale e – in ottica del nostro libro – anagrafica con tutto quanto ciò si porta dietro e dentro. In particolare nel Capitolo 4 verrà ricordata una modalità assai interessante che configura una gestione per valori dei collaboratori, anche in rapporto alla maturità degli stessi. Insomma al manager si apre la prospettiva di una gestione *della e con la saggezza*, nuovo termine del vocabolario d'impresa legato a questa non esaltante stagione. Va da sé che non stiamo parlando dei manager che appaiono sulle copertine patinate delle riviste economiche e di costume, nonché sulle prime pagine dei quotidiani. Stiamo invece parlando di coloro che non è improbabile ritenere siano quelli che «tirano avanti la baracca», quei manager che, con i loro collaboratori, si occupano di portare benefici alla propria impresa. Quei manager che incontriamo sugli eurostar e sugli aerei coi loro tic verbali, coi loro cellulari sempre in funzione (non

sui voli almeno e forse ancora per poco...), coi loro pc sempre accesi dallo schermo azzurrino e fatto di email, tabelline excel, coi loro i-pad e i loro i-phone, alcuni di essi abbigliati in modo piuttosto elegante e altri un po' meno, alcuni affabili e altri piuttosto pieni di sé e incuranti delle necessità dei vicini. In breve: la commedia umana applicata alla classe manageriale che però si impegna a far girare la macina dell'impresa.

Infine i Capitoli 5 e 6 si occupano della riforma delle pensioni varata dal governo Monti, rispettivamente dal punto di vista di chi in azienda si troverà a gestire il lavoratore maturo e da quello del lavoratore maturo stesso (che spesso si troverà nella situazione di doversi ricollocare per raggiungere i requisiti minimi di pensionabilità).

Il Capitolo 6, in particolare, affronta gli effetti della riforma sulla vita delle persone, in specie sulla vita di coloro che dovranno attendere ancora alcuni anni prima di chiudere la carriera lavorativa, a differenza magari di quanto avevano progettato correttamente in base a una normativa mutata invece a fine 2011.

Tralasciando il tema caldo della «in-cerchezza della legge» che cambia improvvisamente i destini dei cittadini, gli effetti della riforma si riverberano sulla gestione aziendale quotidiana con sempre più differenti attese e motivazioni, miste a sempre più differenti delusioni e disincanti di fasce diverse di lavoratori. Ecco ancora il tema della diversità che si acuisce nel mondo con confini differenti di oggi e di domani.

Un triste volto di questo mondo iniziato ben prima della riforma Fornero è l'estromissione dei lavoratori maturi, già cinicamente considerati tali a 45/50 anni. Che cosa fare in questi casi? Come affrontare questa condizione che può assumere connotazioni disperate e drammatiche? Anche alcuni imprenditori estromessi dal loro business, a causa della crisi economica, hanno reagito in maniera tragica togliendosi la vita e dimostrando così che difficili non sono solo le prospettive, ma anche le giornate di un affannoso presente che ha infranto progetti, fiducia, speranze, idee di molte persone in qualunque posizione esse si trovino. Mai come in questi casi vengono in mente le parole di Oriana Fallaci per le quali «la morte è uno spreco» e che «la vita è un'ombra che cammina, un povero pazzo che si agita sulla scena e poi non se ne sa più nulla...». Che cosa si portano via queste esistenze interrotte bruscamente da una disperata volontà è possibile immaginarlo, sia a livello umano sia a livello

professionale. Tuttavia ci pare un prezzo troppo elevato ed emotivamente inaccettabile, specialmente quando ascoltiamo i tentativi di spiegazione di questi incerti contorni odierni, quando vediamo e sentiamo nei talk show le parole a vuoto (neppure a rendere...) dei politici, impegnati – più che nelle sedi istituzionali – a far bella mostra di se stessi nei salotti degli studi televisivi, dove cercano di difendere un'immagine assai compromessa da inerzia, scandali, costi stratosferici e offensivi per coloro che dovrebbero rappresentare. Eppure, nonostante la parvenza di buon senso che la casta politica offre dalle 7 del mattino a mezzanotte sotto i riflettori dei vari canali tv, sono state la sua incapacità e la sua impreparazione ad aver generato la nascita del governo di Mario Monti. E a tale proposito, proprio in relazione tangenziale al nostro percorso, è sintomatico citare un recente articolo di Aldo Grasso sul *Corriere della Sera* (21 giugno 2012) nel quale il giornalista esprime le sue trepidanti attese rispetto all'intervento di alcuni giovani politici in uno di questi dibattiti televisivi («Ciumbia! Sono giovani, faranno un dibattito diverso dal solito. Sono giovani, attenti alle nuove tecnologie e ai meccanismi dell'informazione, romperanno la ritualità usurata del talk politico. Sono giovani – si fa sempre per dire –, il futuro è loro, ci faranno intravedere una piccola porzione di questo futuro»). Grasso mette a confronto i giovani politici con gli stili scivolosi e preconettuali dei vecchi occupanti degli schermi tv. Ebbene, il risultato – afferma il giornalista – è sconcertante perché la puntata ha riproposto antichi schemi, antiche frasi, perché «il format è più potente dei singoli...e il magnete del mainstream più compiacente è davvero forte». Quindi la conclusione è che, in ambito politico, la differenza generazionale non esprime nulla di 'differente'?

Intanto, comunque, cresce il «mito della crescita» e quest'ultimo termine assume le fattezze di una triste bandiera agitata contro la maledizione di una realtà che si è stancata della sola virtù delle parole. E purtroppo questa realtà deve fare i conti con temi molto scottanti come la spesa pubblica, come gli sprechi statali (un tema di certo non nuovo alle nostre orecchie), e con tanta ipocrisia. Dopo lo *spread*, il nostro linguaggio si è arricchito di un'altra espressione, ovvero la *spending review*, che, come afferma Ferruccio de Bortoli in un pezzo sul *Corriere della Sera* (29 aprile 2012), significa in senso molto pratico «cerchiamo di capire almeno dove finiscono i soldi pubblici». Secondo de Bortoli la spesa pubblica (si parla di circa 800 miliardi di euro...) sembra suggerire l'immagine di un «immen-

so fiume carsico del quale si intuisce a malapena la portata, ma, peggio, che sia considerata una sorta di *res nullius*, della quale disporre a piacimento». L'effetto è quindi una sorta di qualcosa di cui non si deve rendere conto a nessuno: «è sempre andata così, ci si poteva indebitare e scaricare l'onere dell'inefficienza, attraverso le tasse, sulle famiglie e le imprese». Ecco perché la crescita sta diventando una specie di araba fenice giacché è ormai lapalissiano che siamo di fronte a una «incapacità ipocrita» e a una «volontà apparente» che costituiscono il contraltare di «quell'immensa scarica abusiva dei nostri difetti nazionali che è la spesa pubblica».

Qualcuno potrebbe, a questo punto, porsi una questione allargata più che logica: quali sono le ragioni globali e storiche che ci hanno condotto a tale situazione? Si tratta invero di una domanda, oseremmo dire, epocale.

A parte le ragioni più profonde e radicali che ci vedono come paese unito relativamente giovane ma dalle cento culture e dai mille campanili simboli del corporativismo italico, con scarsità di materie prime, dalla conformazione orografica particolare; un paese che ha conosciuto, dopo la seconda guerra mondiale, una trasformazione radicale in poco tempo da nazione prevalentemente agricola (la civiltà contadina) a prevalentemente industriale a forte tasso di piccola imprenditorialità e a ben più contenuto tasso di managerialità; un paese che ha conosciuto il «miracolo» del dopoguerra anche grazie (ma non solo, evidentemente) al controverso fenomeno dell'evasione fiscale. E a tale evoluzione non è di certo estraneo il fenomeno dell'eclissi della borghesia, titolo di un recentissimo saggio di Giuseppe De Rita e di Antonio Galdo¹, per il quale la tesi portante è che l'Italia sia un paese rimasto «senza una borghesia illuminata» anche a causa della patologica crescita del ceto medio avvenuta nel periodo del boom economico. Benché questo fenomeno sia complesso e quindi non liquidabile in poche righe, gli autori sono dell'avviso che, essendo la borghesia una sorta di metafora terminologica della classe dirigente economica e del capitalismo nazionale, senza la sua presenza si affievolisca l'etica civile e si generi lo sfaldamento dei luoghi della rappresentanza, a iniziare dai partiti (e ogni giorno, aggiungeremmo noi, collezioniamo un granello di questo incredibile rosario). In un'intervista all'*Impresa*² lo stesso Galdo

¹ Giuseppe De Rita, Antonio Galdo, *L'eclissi della borghesia*, Roma-Bari, Laterza, 2011.

² Massimiliano Cannata, «Cosa puoi fare tu per l'Italia?», *L'Impresa*, marzo 2012.

afferma che tale eclissi ha prodotto «il prevalere della ricerca esclusiva degli interessi personali, l'indifferenza rispetto ai doveri che devono connotare le classi dirigenti, l'affannosa rincorsa del denaro e del potere». Egli aggiunge, come ben sappiamo da anni, che «la politica ha perso il suo primato a vantaggio della finanza e della tecnologia», ma che devono essere rispettati due elementi fondamentali: la nazione e la sicurezza nazionale. Pertanto Galdo intravede nel governo Monti-Napolitano una diversa *governance* della politica rappresentando una forma di «scossa neoborghese», al di là di alcune evidenti contraddizioni come quella di essere un governo provvisorio.

Il S-Age Management, fulcro centrale di questo libro, si cala in un contesto che la presente Introduzione ha voluto disegnare in modo rapido, necessariamente incompleto e anche un po' emotivo, oltre ad alcuni riferimenti di fatti e dati provenienti da fonti differenti.

L'Unione Europea ha, negli ultimi anni, rivolto l'attenzione verso la creazione di un numero maggiore di posto di lavoro «di migliore qualità», riconoscendo il ruolo che gli enti locali e regionali possono svolgere in tal senso. Lo ricordava Luigi Mauri nell'introduzione al libro *Un modello di autovalutazione delle politiche di active ageing*³, aggiungendo che la Commissione si era occupata dell'argomento già anni prima dedicando rilievo alle fasce a rischio di esclusione sul mercato del lavoro, tra le quali «non figurano solo i disoccupati di lunga durata, ma anche i giovani, i lavoratori più anziani, i disabili, le donne e gli immigrati». Mauri rammenta che all'interno di questo dibattito «emerge la centralità del tema dell'invecchiamento della forza lavoro e della promozione di politiche volte a sostenere l'occupazione dei lavoratori anziani», tema che la recente riforma delle pensioni riporta alla ribalta in modo acclarato. Se pensiamo che l'età media effettiva di uscita dal mercato del lavoro nel 2001 era calcolata intorno ai 59,9 anni, il balzo in avanti provocato da tale riforma fa nascere parecchie questioni quali:

- come favorire le condizioni tali da stimolare la permanenza in attività dei lavoratori anziani;

³ A cura di Alessandro Bozzi, Milano, Franco Angeli, 2007.

- come immaginare di incoraggiare i datori di lavoro ad assumere lavoratori maturi;
- come promuovere l'aggiornamento professionale continuo di questi lavoratori;
- come rivedere la flessibilità dell'organizzazione contrattuale e occupazionale allo scopo di accrescere e di valorizzare la partecipazione della forza lavoro più matura facilitandone la transizione verso l'età pensionistica.

Le questioni appena elencate appaiono piuttosto «pesanti» e di conseguenza il ricorso alla *saggezza* citata nel titolo del libro – al di là del gioco di parole – diventa, almeno sulla carta, un'ancora essenziale almeno per contribuire a evitare situazioni critiche come quella rappresentata dalle figure degli «esodati». Come è noto, si tratta di un termine, coniato recentissimamente, per indicare quei lavoratori over 50 che hanno perso il posto di lavoro a seguito di una ristrutturazione aziendale, di un accordo sindacale o di un accordo economico con il proprio datore, contando di poter accedere in breve tempo al trattamento pensionistico, e che invece a causa della riforma Monti-Fornero hanno visto allungarsi il periodo di attesa.

La querelle apertasi sugli esodati mette in evidenza che siamo di fronte a una fascia sociale particolarmente debole giacché risente in misura maggiore delle difficoltà a rientrare nel mercato del lavoro e, a differenza dei disoccupati giovani, ha spesso degli obblighi e degli oneri economici derivanti da spese e impegni familiari di non poco conto (mutui, sostentamento dei figli e così via).

Sappiamo comunque che questa fascia è solo la punta dell'iceberg dei differenti problemi che la crisi e il decreto Salva-Italia hanno enfatizzato. L'invecchiamento della forza lavoro costituisce, in ogni caso, una vera sfida per le politiche di occupazione non solo nel nostro paese, ma anche in tutta Europa. E all'interno delle organizzazioni aziendali tale sfida si incrocia con due criticità tra loro correlate: la *mananza di manodopera* e la *mananza di specializzazione*. Come ricorda Maritta Harjunpaa, docente presso l'Università di Tampere in Finlandia, «l'invecchiamento della forza lavoro esistente, la perdita dei lavoratori di lunga data a causa di percorsi pensionistici, insieme alle difficoltà di reperire nuovo personale

specializzato, sono tutti fattori che possono mettere in crisi l'assetto di numerose imprese»⁴.

Le politiche di *active ageing* si rendono così necessarie per adattare i contesti lavorativi alle esigenze dei lavoratori che invecchiano. Sempre secondo la professoressa Harjunpaa, «l'abbandono prematuro della vita lavorativa rispetto all'età pensionabile, era in passato un fenomeno molto diffuso in alcuni paesi europei e rappresenta oggi uno dei fattori determinanti la bassa percentuale di lavoratori anziani in attività». Inoltre il ricorso al prepensionamento è stato uno strumento utilizzato in diverse ristrutturazioni aziendali, con il risultato globale di appesantire «il fardello finanziario che grava sulla previdenza sociale: aumentare la partecipazione attiva dei lavoratori anziani nel mercato del lavoro, diviene dunque un obiettivo prioritario non solo per i lavoratori e per le imprese, ma per la sostenibilità stessa dei sistemi previdenziali di molti paesi».

Dopo aver delineato questo quadro, ci si deve chiedere quale sia il «prezzo» da pagare e quali siano gli sforzi da compiere per affrontare e gestire in maniera non improvvisata un cambiamento così significativo.

«Agire frettolosamente accorcia la vita», mi ripete molte volte senza smettere di sorridere.

«Sì, Ming T'ien», le rispondo

«E ricordati di me, quando arriverai alla mia età!», mi grida prima di scomparire.

E allora metto in moto la mia energia qi nel giardino di casa, sotto il sole, con calma, i capelli sciolti, come raccomandava l'Imperatore Giallo.

- Matilde Asensi, *Tutto sotto il sole*

⁴ Maritta Harjunpaa, «Il Fondo Sociale Europeo, l'Articolo 6 e il progetto Active @Work», in Alessandro Pozzi (a cura di), *Un modello di autovalutazione delle politiche di active ageing*, cit.

2012 Anno europeo dell'invecchiamento

Il 2012 è l'Anno europeo *dell'invecchiamento attivo e della solidarietà tra le generazioni* e mira a sensibilizzare l'opinione pubblica al contributo che le persone anziane possono dare alla società. Si propone pertanto di incoraggiare e sollecitare i responsabili politici e le parti interessate a intraprendere – a ogni livello – azioni volte a migliorare le possibilità di invecchiare restando attivi e a potenziare la solidarietà tra le generazioni.

L'Anno europeo 2012 promuove l'invecchiamento attivo in tre settori:

- l'occupazione
- la partecipazione alla vita sociale
- l'autonomia.

In merito all'*occupazione*, sappiamo che con il crescere dell'aspettativa di vita in tutta Europa, cresce anche l'età pensionabile e sono purtroppo in molti a temere di non riuscire a conservare la propria attuale occupazione o a trovare un nuovo impiego fino al momento di aver maturato una pensione dignitosa. Di conseguenza si pone l'obiettivo di dovere offrire ai lavoratori anziani migliori opportunità nel mercato del lavoro.

Andare in pensione, peraltro, non significa diventare inattivi e la partecipazione alla vita sociale rappresenta una modalità essenziale per offrire alle persone anziane condizioni di vita più gratificanti. D'altra parte spesso non si tiene conto del prezioso contributo dato dalle persone della terza età che prestano assistenza a chi ne ha bisogno, occupandosi – per esempio – dei nipotini in assenza dei genitori che lavorano e per mancanza di strutture adeguate, e facendo opera di volontariato. Questo secondo fattore vuole dare risalto proprio alla ricchezza sociale rappresentata dalle persone anziane.

Il terzo aspetto riguarda l'*autonomia* che è correlata al fatto che la nostra salute è destinata a peggiorare con l'avanzare dell'età. Disponiamo però di molte risorse per rallentare questo fenomeno naturale e possiamo garantire un ambiente più sereno alle persone che soffrono di problemi di salute e disabilità. Invecchiare attivamente vuol dire anche godere della possibilità di conservare il controllo della nostra vita il più a lungo possibile.

Questo progetto nasce dalla constatazione che gli europei vivono sempre più a lungo e hanno sempre meno figli. Nel 2060 si prevede che ci saranno solo due lavoratori per ogni persona sopra i 65 anni, contro gli attuali quattro. Ecco perché l'Anno europeo dell'invecchiamento attivo e della solidarietà intergenerazionale, che mette l'accento sull'invecchiamento rapido della popolazione, promuove una dimensione nella quale le persone anziane possano vivere bene utilizzando tale fascia di età come una risorsa.