

Quando i lavoratori anziani sono considerati una risorsa

Tanti over 50, uomini e donne, attraversano situazioni negative nella propria vita, con il rischio di perdere un patrimonio di esperienze notevole

di **Maria Teresa Antognazza**
in collaborazione con



Claudia Manzi
del Centro di Ateneo Studi
e ricerche sulla famiglia
dell'Università Cattolica

Michele, 56 anni, apprezzato tecnico programmatore in un grande gruppo bancario del Nord Italia, da un anno è alle prese con il padre, vedovo, gravemente malato e ora praticamente allettato. Lui e la sorella hanno deciso di fare fino in fondo la loro parte, e se ne prendono cura quotidianamente. Ma i salti mortali per conciliare accudimento dell'anziano genitore, impegni professionali e doveri verso la propria famiglia si fanno sen-

tire pesantemente. Basta guardarlo in faccia per capire che non sta bene e sul lavoro le cose iniziano ad andare storte: non riesce a concentrarsi, fatica a tenere il ritmo, è sempre stanco e visibilmente insoddisfatto. Si sente isolato e nessuno gli tende una mano. I colleghi sanno della sua situazione ma la rigida organizzazione aziendale e le molte responsabilità in capo a Michele lo stressano e gli provocano attacchi d'ansia sempre più ripetuti.

Come Michele, sono tantissimi in Italia gli over 50, uomini e donne, che attraversando situazioni particolarmente negative nella propria vita si ritrovano in evidente difficoltà. Secondo le statistiche essi rappresentano la fetta più consistente di personale aziendale (in Italia sono più di otto milioni, mentre gli occupati fra i 25 e i 34 anni superano di poco i quattro), risorse fondamentali, su cui il mondo del lavoro ha investito enormemente in passato. Ma i forti cambiamenti dovuti a una malattia, propria o di un familiare, una separazione, la nascita di un figlio o la sua uscita di casa, generano un terremoto emotivo importante, troppo spesso vissuto in solitudine. Continuano a dare molto sul lavoro ma risultano meno efficaci e performanti, insoddisfatti della propria vita personale e avvertono un netto peggioramento del proprio be- ➤





Vocabolario

► **L'Ageing management**, ovvero, la gestione dell'invecchiamento, «è diventato un nodo strategico per la gestione del capitale umano delle aziende»,



sostiene la direttrice generale di Valore D, Barbara Falcomer, «visto che la popolazione over 50 è in costante cre-

scita. Le aziende stanno sperimentando soluzioni diverse, ma none esiste ancora un modello virtuoso definito e testato».

► **Lo smart working** (lavoro agile) è espressamente previsto dalla legge n. 81/2017 (<https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx>). Si tratta di «una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta a conciliare i tempi di vita e ufficio e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività. La definizione di *smart working*, pone l'accento sulla flessibilità organizzativa, sulla volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale e sull'utilizzo di mezzi che consentano di lavorare da remoto (come ad esempio: Pc e smartphone)».

FILM CHE FANNO PENSARE

Nella foto grande: *A spasso con Daisy*, la storia di un figlio alle prese con una mamma aziana. A sinistra: *Cocoon*.

nessere individuale, in casa e fuori. Li hanno studiati con attenzione Claudia Manzi, docente di Psicologia sociale e l'équipe del Centro di Ateneo Studi e Ricerche sulla famiglia dell'Università Cattolica, in collaborazione con Valore D, associazione di 180 imprese che promuove l'equilibrio di genere. Nella seconda edizione di "Talent senza età: donne e uomini over 50 e il lavoro" hanno coinvolto oltre 13 mila persone di 36 aziende per capire cosa accade loro quando attraversano un periodo complesso di transizione nella propria vita. Dibattuti tra la paura di essere messi da parte e la tentazione di "sedersi", gli over 50 si definiscono nella maggior parte "in difficoltà" (quasi il 46 per cento), se non addirittura "smarriti", e solo il 31 per cento di loro si sente valorizzato e "attivo".

Talenti da recuperare

«Questa fascia di lavoratori», spiega la dottoressa Manzi, «rappresenta la risorsa principale della aziende; per questo li chiamiamo "talenti"! Sono un capitale umano importantissimo, che in un Paese come il nostro che fa pochi figli e invecchia sempre più rappresentano i "nuovi giovani" con in più l'esperienza. Ma questa è anche la fase in cui, in un caso su tre, le persone affrontano cambiamenti negativi importanti, come malattie, lutti, cambiamenti lavorativi, che peggiorano la loro vita. Eppure queste situazioni restano "invisibili" nella gran parte dei contesti aziendali, che non supportano i propri "talenti" per far sì che riescano a superare indenni questi momenti e ritrovare la necessaria serenità».

A Michele basterebbe allentare un po' la pressione e trovare qualche spazio in più per fare i conti con la nuova situazione familiare. Ma al lavoro ogni volta che chiede un permesso per seguire le vicende del padre "apriti cielo".

«In realtà», spiega la docente della Cattolica, «le ricerche mostrano che le aziende che mettono in campo risorse per intercettare le difficoltà che i lavoratori incontrano in queste fasi di tran-



Gli anziani sono un capitale umano importante da valorizzare

sizione della propria vita, ottengono risultati importanti nelle strategie di "ingaggio" degli over 50 al lavoro. Aumenta la probabilità di rimanere attivi quando cresce il numero di figure aziendali che offrono sostegno durante questi momenti di fatica, quando le persone hanno la possibilità di avere un periodo di tempo per occuparsi dei cambiamenti che devono affrontare, allentando un po' il ritmo degli impegni lavorativi, o semplicemente quando ne possono parlare, condividendo il problema».

Un'amica d'infanzia di Michele, Gisella, 53 anni, due figli e una carriera fulminante presso un gruppo assicurativo oltre frontiera, ce l'ha fatta a rientrare in carreggiata dopo un periodo difficile nei rapporti con l'ex marito. La sua società, infatti, ha attivato risorse importanti per af-

fiancare il personale nella gestione del proprio percorso professionale. «Si tratta del programma di *cross mentoring*», spiega la donna, «personale specializzato che si mette al nostro fianco per riflettere su quanto stiamo vivendo, sui nostri obiettivi, per motivarci al cambiamento, e per colmare i vuoti che magari ci troviamo ad affrontare. Abbiamo spazi per raccontare quanto ci sta succedendo e siamo aiutati a superare gli ostacoli».

Ritrovata la sua serenità interiore e valorizzata dall'azienda che ha riconosciuto il suo "talento", Gisella è ripartita alla grande dopo neppure un anno di "sofferenza" lavorativa.

Un aiuto tra generazioni

«Anche le esperienze di *smart working*, oppure una maggiore autonomia nella propria organizzazione del lavoro, o gli scambi tra generazioni sono azioni estremamente efficaci per supportare gli over 50 nelle fasi di transizione, per



La ricerca

► “Talenti senza età: donne e uomini over 50 e il lavoro” (<https://valored.it/eventi/talenti-senza-eta/>) è la prima ricerca in Italia sulle donne over 50 al lavoro, aperta anche agli uomini, condotta nel 2018, dall’associazione Valore D in collaborazione con il Centro di Ateneo Studi e ricerche sulla famiglia dell’Università Cattolica di Milano. La permanenza nel mondo del lavoro degli over 50 è in crescita ed è quindi importante sapere come valorizzare nel modo più efficace le loro esperienze, competenze e valori.



ridare loro motivazioni e farli sentire elementi ancora importanti nel processo aziendale», aggiunge Claudia Manzi.

Si tratta di un vero e proprio cambiamento di cultura aziendale. «La felicità in azienda, intesa come benessere delle persone all’interno di un’organizzazione, è l’ultima frontiera del welfare aziendale. Una persona contenta di lavorare, infatti, è molto più produttiva di chi invece percepisce la propria professione solo come un dovere», spiegano i responsabili di Valore D. «L’azienda che sa creare ambienti di lavoro innovativi, flessibili e attenti ai bisogni dei propri collaboratori e che sa mantenere alto il loro grado di benessere e di motivazione, può ridurre l’assenteismo e migliorare al contempo la produttività. Inoltre, gli investimenti in welfare godono di vantaggi fiscali». Una prospettiva particolarmente effi-

IL CINEMA RACCONTA

Sopra: *La nonna Sabella*. A destra, *Bianco, rosso e Verdone*. Sotto: *Pranzo di Ferragosto*. Si tratta di film famosi che narrano le relazioni spesso non facili con persone mature.

cace nel caso delle donne che», aggiunge la professoressa Manzi, «devono affrontare una doppia discriminazione, di genere oltre che di età: nella ricerca sui “Talenti senza età” il 40 per cento delle donne in-



tervistate si sente sotto attacco».

Quando Maddalena ha avuto il secondo figlio le cose si sono parecchio complicate, sia nella sua vita lavorativa sia a casa. Con il marito spesso lontano per lavoro, erano i suoi genitori a offrirle il supporto necessario per riprendere l’attività professionale. Ma gli inconvenienti, dovuti a malattie stagionali dei bambini o all’inserimento scolastico, erano numerosi e potevano diventare un intralcio alla sua carriera. Fortunatamente il “capo” di Maddalena si è mostrato lungimirante e ha avviato con lei una sorta di “contrattazione” individuale che le ha consentito di transitare serenamente in questa fase della vita. «Tutte le volte in cui tardavo godevo di una certa flessibilità sull’orario e quando possibile concordavo di concludere delle procedure da casa, riuscendo così a organizzare i miei compiti e mantenendo la serenità che mi ha permesso di raggiungere tutti gli obiettivi che ci eravamo prefissati». ◉