



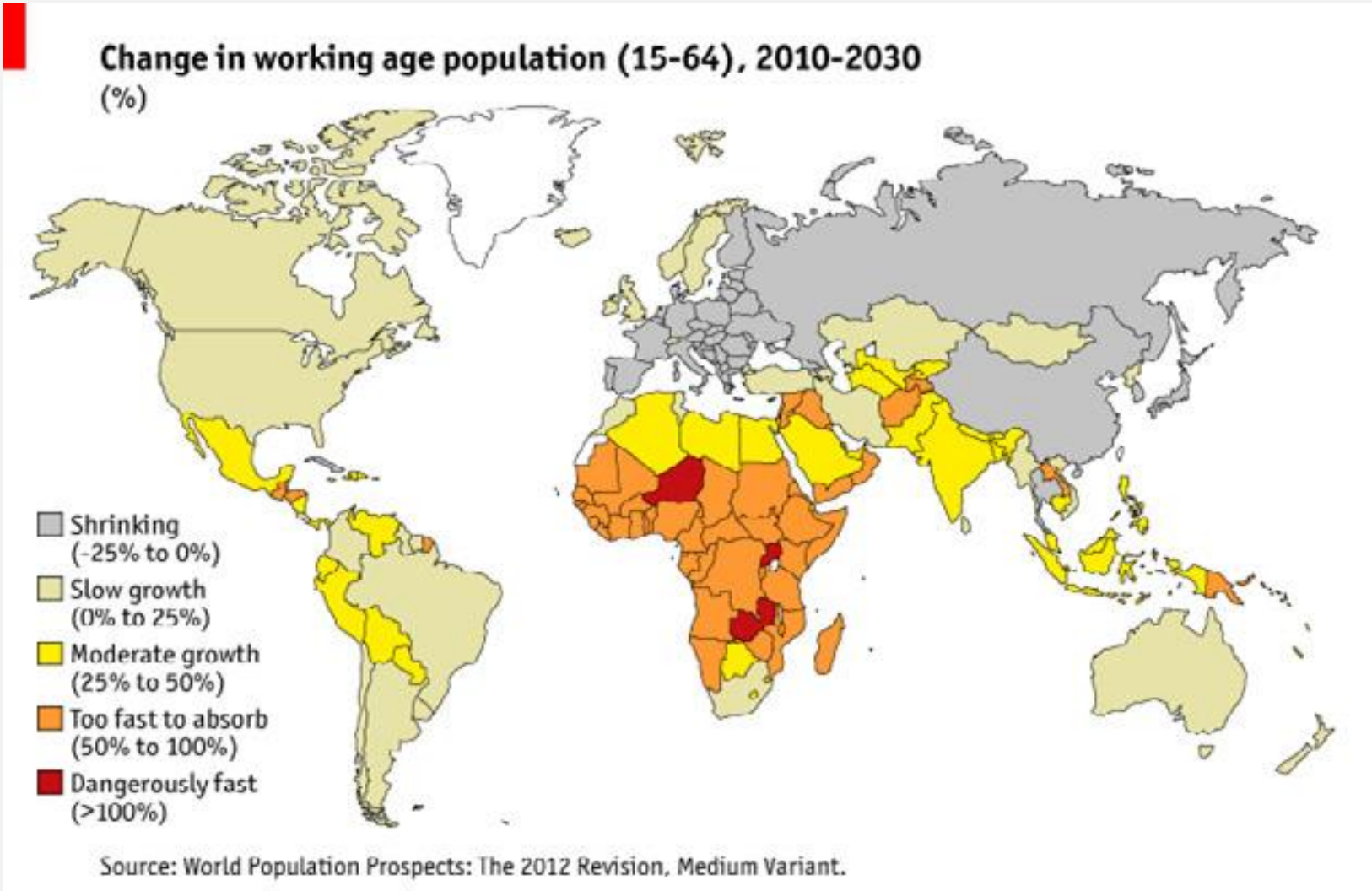
SENIOR E INNOVAZIONE: CONVIVENZA POSSIBILE?

Active Ageing Academy

Gianbattista Rosa

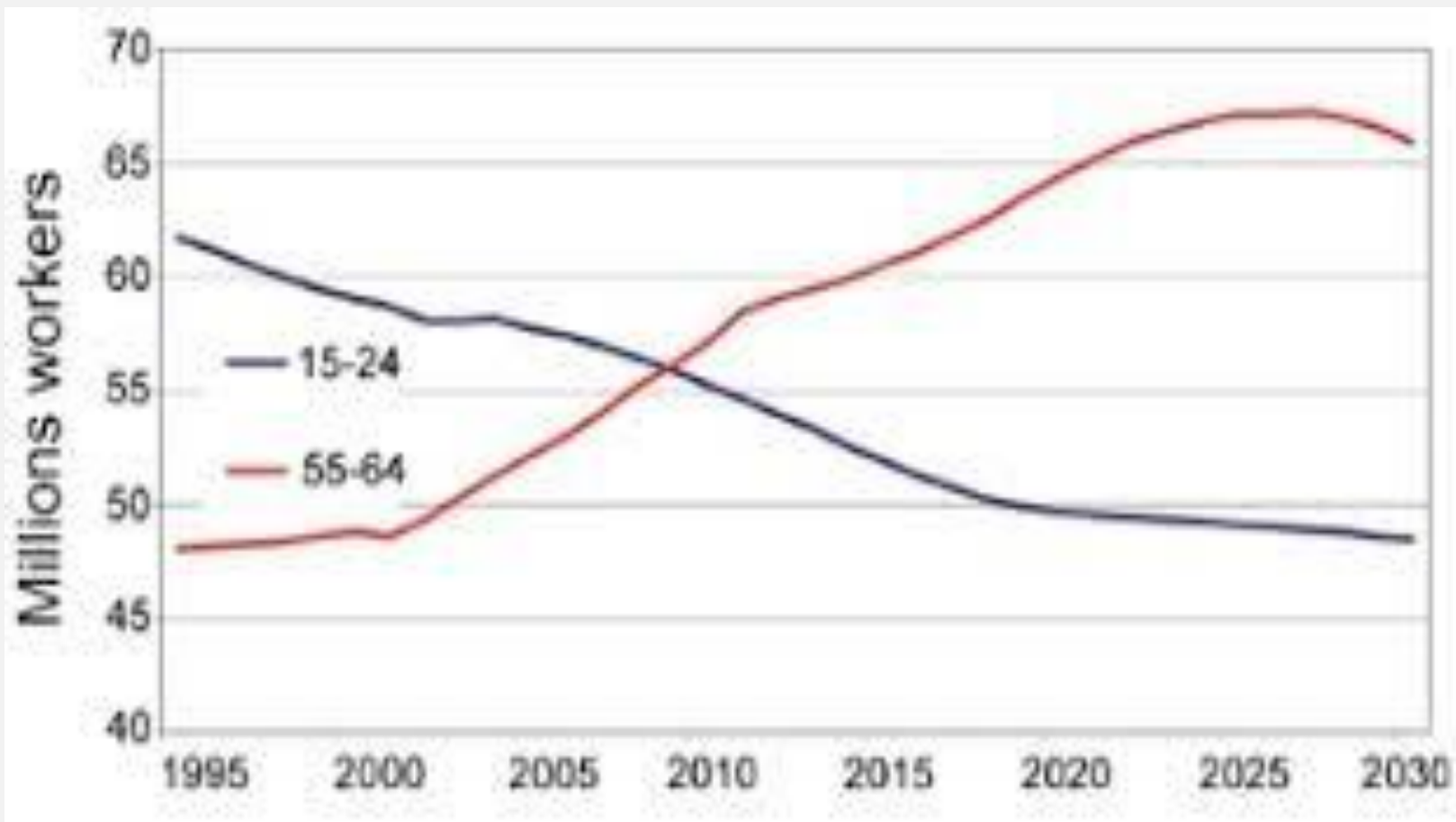
4 Aprile 2019

UN PROBLEMA GLOBALE...



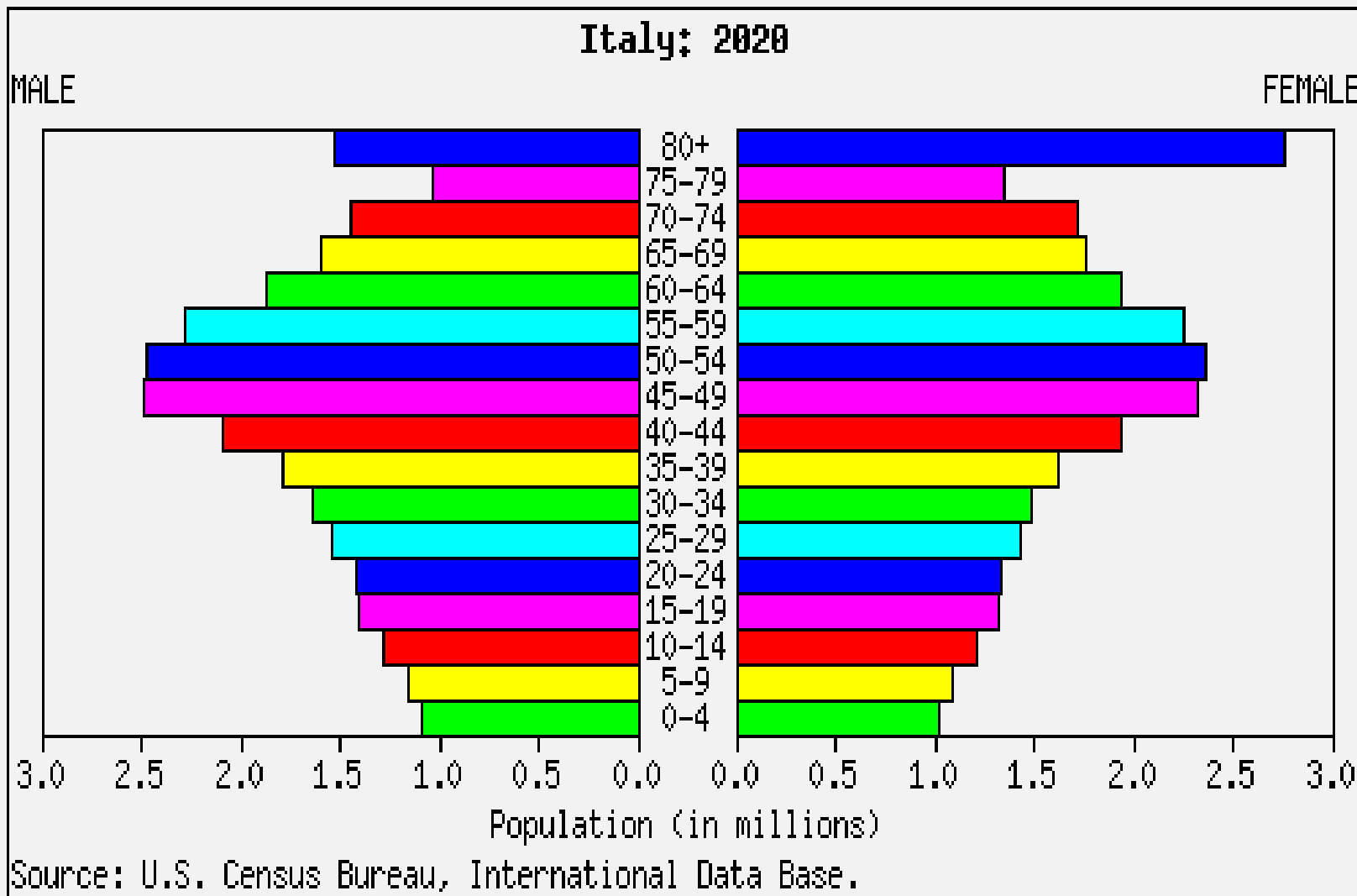


... IN PARTICOLARE EUROPEO...





...MA SOPRATTUTTO ITALIANO



«TOO OLD TO LIVE, TOO YOUNG TO DIE?» LA FORZA LAVORO PIÙ VECCHIA AL MONDO

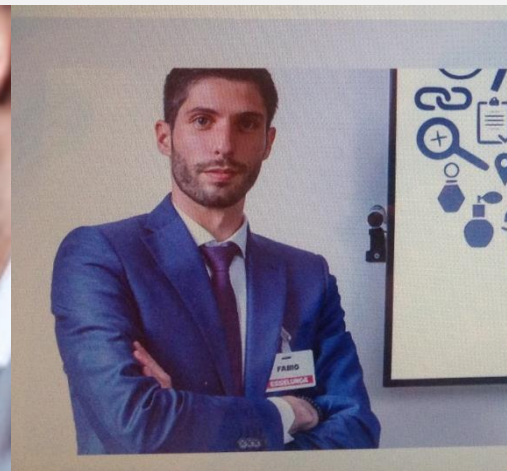
	Total		
	15-39	40-64	65 and over
EU-28	42.4	55.2	2.4
Belgium	44.1	54.9	1.0
Bulgaria	40.2	57.8	2.1
Czech Republic	41.8	55.8	2.4
Denmark	44.0	52.8	3.2
Germany	40.2	57.2	2.7
Estonia	42.4	52.6	5.0
Ireland	46.3	50.4	3.3
Greece	40.3	57.9	1.7
Spain	40.6	58.5	0.9
France	42.6	56.1	1.3
Croatia	46.2	52.3	1.5
Italy	35.0	62.7	2.3
Cyprus	49.0	48.4	2.5
Latvia	42.7	53.8	3.5
Lithuania	41.4	55.4	3.2
Luxembourg	48.3	51.3	0.4
Hungary	43.0	56.0	1.0
Malta	53.8	44.5	1.7
Netherlands	45.5	52.1	2.4
Austria	46.0	52.2	1.8
Poland	48.2	49.9	1.8
Portugal	39.5	55.4	5.1
Romania	44.0	52.7	3.3
Slovenia	44.6	54.1	1.4
Slovakia	46.5	52.7	0.8
Finland	43.3	53.9	2.8
Sweden	43.7	52.8	3.5
United Kingdom	46.0	50.2	3.8
Iceland	46.5	47.8	5.7
Norway	44.8	51.6	3.5
Switzerland	44.6	51.4	3.9
Former Yugoslav Republic of Macedonia	45.8	52.9	1.3
Turkey	57.5	39.8	2.7

u: low reliability.



Over 50: 37% del totale, oltre il 40% nell'industria, oltre il 50% nella PA

COME LE AZIENDE SI VEDONO...



...E COME SONO IN REALTÀ...





RAPPORTO TRA ETÀ E PERFORMANCE AZIENDALE

- Dipende da diversi fattori
- Nell'industria, esiste una curva a «U» con picco a 40 anni di età media (Total Productivity Factor)
- Non è così dove prevalgono attività di routine o controllo



RAPPORTO TRA ETÀ E INNOVAZIONE

- Studio 2019 sulle aziende tedesche:
 - Col crescere dell'età media, cala la propensione all'innovazione (ad ogni punto % di aumento vi è 1 punto % in meno)
 - Col crescere della «diversity generazionale» cresce la propensione alla innovazione (ad ogni punto % corrisponde un incremento di 1,3 punti)
 - Influiscono anche: presenza di donne, dimensioni, età dell'azienda, pressione competitiva, propensione all'export
 - Perché? Competenze e attitudini complementari. Rischio conflitti? Benvenuti.

DUE STADI DELL'INNOVAZIONE

- La «scintilla» sembra essere correlata all'età (le invenzioni che generano i Nobel sono prodotte entro/attorno ai 40 anni)



- La «messa a terra» delle innovazioni per arrivare al mercato richiede competenze, metodo e maturità
- Il vero pericolo non è la mancanza di «scintilla creativa», essendo un mondo che procede per gradi e non per salti, ma...



FATALISMO, «COMPLACENCY», DIPENDENZA

- **Fatalismo**: la sensazione che le cose non possono cambiare, o che noi non abbiamo la forza per farlo, e che è quindi inutile darsi da fare.
- E' il primo «marker» di invecchiamento, per gli psicologi
- In azienda, non è solo legato all'età ma anche alla seniority e al contesto: dopo due anni dall'inserimento può essere già epidemico
- «**Complacency**»: io so già come si fa, tu stai lì buono e non rompere, tipico dei professional burberi, insicuri e non gestiti
- «**Dipendenza**»: incapacità/impossibilità di essere autonomi, assuefazione a una condizione/sostanza, la cui assenza genera danni fisici o psichici

LE CAUSE

- Diversi fattori possibili, psico-fisiologici e organizzativi:
 - Calo di energia, motivazione, stimoli
 - Calo di propensione al rischio
 - Calo di capacità di ascolto
 - Obsolescenza delle competenze
 - «Comfort zone»
 - Resistenza al cambiamento
 - Gap età interna vs. mercato
 - Cultura aziendale



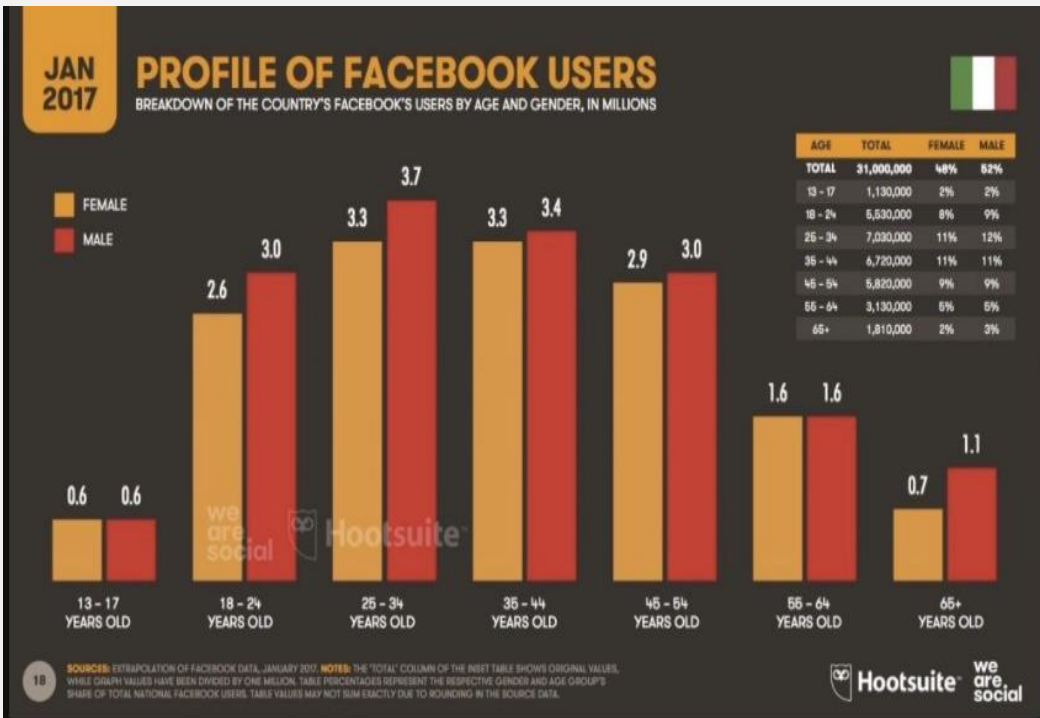
L'ERRORE NELL'APPROCCIO HR

- Focus sui giovani, quando per i giovani l'overperformance è naturale
- Riadattare i sistemi di gestione sulle figure senior:
- Carriera, reward, engagement
- Apprendimento
- Soluzioni organizzative





PUNTARE SUI «SOLIDI NOTI»





SOLUZIONI: L'APPROCCIO UE «OGNI AZIENDA INVECCHIA A MODO SUO»

- Framework agreement on active ageing: (2017>2020):
 - Measures & actions:
 - Strategic assessment of the workforce demography
 - Health and safety on the workplace
 - Skill & competence management
 - Work organization for healthy & productive working lives
 - Inter-generational approach



ASSESSEMENT

- Quale organico ideale vorresti avere, fra 3 anni?
 - Numeri e strutture
 - Cultura aziendale
 - Competenze
- ... e quale avrai se non fai nulla? «Fill the gap»!

L'innovazione non è spontanea, va pianificata!

CHE FARE? COINVESTIMENTO, RESPONSABILIZZAZIONE

- Active ageing days:
 - postura;
 - nutrizione;
 - Brain training;
 - Help yourself



PRIMO MESSAGGIO: INVECCHIARE NON
È UN DESTINO, È UNA SCELTA



CHALLENGE E CAREZZE

Perché medici, avvocati, giardinieri a 70 anni sono ancora al top?



CULTURA AZIENDALE: «SHAKE THE TREE»

- Messaggio che «it's up to you»
- Sull'innovazione, il problema non è l'età dei dipendenti, ma l'età dei capi, dei decision makers
- Lavorare sul cambiamento
- Manager 55enni vs 35 asiatici e 45enni USA
- Formare i capi giovani a gestire i senior
- Lavorare sulla diversity generazionale





IN E OUT

- Identificare chi sta al gioco e chi no
- Patti chiari, amicizia lunga
- Terapie shock sulle nuove tecnologie
- Fondi interprofessionali...

NEUROSCIENZE



- Tutto passa per di qua, tutto nasce da qui: eppure è l'organo più sconosciuto
- Oggi sappiamo bene come funziona
 - Presa di decisione
 - Gestione del cambiamento
 - Creatività
 - Stress, apprendimento, gestione dei team...
 - Ruolo degli ormoni «trigger»: dopamina, cortisolo, serotonina...
- «conosci te stesso»: è la nuova frontiera del management

...PER CONCLUDERE...

- L'età non dipende dai compleanni, ma da cosa fai tra un compleanno e l'altro

