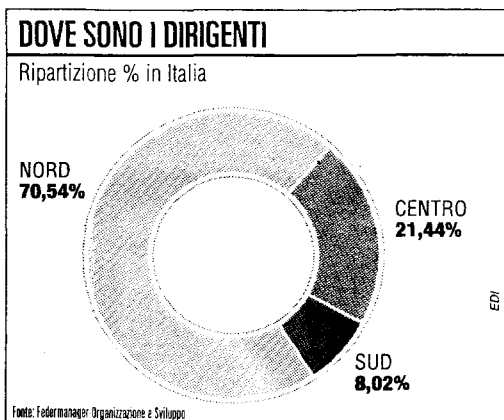


# “Ageism”, lo spettro che agita il sonno dei dirigenti chi è più anziano è svalutato



Nel grafico a sinistra la ripartizione dei manager in servizio in Italia per aree geografiche

**IL PANICO DA ROTTAMAZIONE COLPISCE I MANAGER SULLA FATIDICA SOGLIA DEI 50 ANNI. UN'ETÀ DI PASSAGGIO, IN CUI LA CARRIERA OFFRE MENO MARGINI DI SVILUPPO**

**Andrea Rustichelli**

**Roma**

Uno spettro si aggira nei piani alti d'azienda: il panico da rottamazione, cioè la crisi di stima che colpisce il manager sulla fatidica soglia dei 50 anni. Un'età di passaggio, in cui la carriera offre meno margini di sviluppi ulteriori e la pensione, magari con bonus incentivante e successiva consulenza, è ancora lontana. E se da un lato la riforma Fornero prorogal'uscita dal lavoro, dall'altro la crisi ha messo a spasso molti dirigenti di mezza età, che fanno fatica a ricollocarsi. Un mercato ispido, insomma, che si dibatte tra giovanilismo (la retorica dei giovani da valorizzare, ma anche la prassi di assumerli a costi molto più bassi) e persistente gerontocrazia, con la classe dirigente italiana che è tra le più anziane.

Ma quanto incide l'anagrafe sul ciclo produttivo del manager? I pareri sembrano sfumati, con una premessa paradossale e drammatica: la coperta è troppo corta, se si valorizzano i senior si rischia di penalizzare i

giovani, e viceversa. «In ogni caso in Italia predomina lo stereotipo culturale dell'“ageism”: chi è più anziano è svalutato», dice Simona Cuomo, docente alla Bocconi e coordinatrice nell'ateneo milanese dell'Osservatorio sul Diversity Management. «Così l'imperativo dominante è la velocità, a scapito dell'analisi e della comprensione, che hanno tempi più lunghi. Ma, voglio sottolinearlo, sono soltanto stereotipi che non hanno riscontro sulla reale produttività: si dà semplicemente per scontato che il talento debba essere giovane».

Eppure negli ultimi anni i grandi cambiamenti che si sono abbattuti sul mercato del lavoro sembrano aver riabilitato la seniority, rispetto ai modelli new economy. «Occorre premettere che oggi la carriera dirigenziale è sempre più frastagliata e discontinua: il manager deve essere sempre pronto al cambiamento, anche di inquadramento contrattuale: assunto a tempo indeterminato, ma anche quadro apicale o co.co.pro.», spiega Giorgio Ambrogioni, presidente di Federmanager. «Il giovanilismo di inizio anni 2000 sembra tramontato: oggi, se il dirigente è bravo, è valorizzato anche quando è un cinquantenne maturo. Il vero problema è che nel Paese domanda e offerta non si incontrano facilmente: le im-

prese troppo spesso affidano il reclutamento al passaparola, riducendo molto la loro capacità di scelta. Stiamo cercando di cambiare questa mentalità, bisogna puntare su un approccio di advanced placement. Vogliamo far emergere i talenti dei tanti manager maturi a spasso, gli imprenditori devono uscire dalla cultura familistica di cui sono imbevuti».

Nel mondo dei “cacciatori di teste”, in effetti, da tempo si fa strada una concezione meno vincolante del dato anagrafico presente in curriculum. Anzi, il cinquantenne è visto con una certa simpatia. «C'è una nuova tendenza, in particolare nel Nord-Est, che tende a valorizzare il dirigente maturo», osserva Gilberto Marchi, titolare dell'omonimo studio di recruitment e vicepresidente di Assoconsult (Associazione delle imprese di consulenza).

«Anche a livello retributivo non c'è molta differenza: per esempio, tra un cinquantenne direttore amministrativo e un trentacinquenne in carriera, non c'è una grossa variazione di stipendio. E le aziende preferiscono la maggiore esperienza. Poi è chiaro che in alcuni settori di impresa, dove l'innovazione è basilare, si punta maggiormente sul potenziale dei giovani».

È infranto definitivamente il mito dello yuppy, divorato dalla sua stessa creatura, la devastante crisi finanziaria? L'iper-competizione dello yuppy non è più di moda. Il problema di un simile giovanilismo è la continuità manageriale all'interno delle aziende: il manager ambizioso, specie quando è giovane, è propenso a cambiare, ha un approccio finanziario alla carriera, un po' speculativo», afferma Fabio Ciarpica, senior partner di Praxi Executive. «Oggi, soprattutto a livello dirigenziale alto, l'istanza del cambiamento non è più la parola d'ordine: l'esperienza è giudicata un valore importante, più della spregiudicatezza.

Il tema d'attualità per i responsabili del personale è la gestione intergenerazionale dell'azienda: si sta cercando il giusto mix tra generazioni, che sappia coniugare freschezza ed esperienza».

Secondo diverse analisi, poi, l'instabilità del mercato, con la discontinuità di ingaggi e inquadramenti, è meglio sopportata da spalle senior. «In un ambiente iper-flessibile, che non va certo osannato, il manager stagionato può avere più chance», dice Isabella Covili Faggioli, vicepresidente Aidp (Associazione dei direttori del personale). «Le esigenze personali del senior si adattano meglio alla mutevolezza e alla discontinuità della vita lavorativa: in un'epoca in cui i contratti classici sono in estinzione, un cinquantenne può trovarsi più a suo agio e le aziende apprezzano. Di questi temi parleremo in un convegno a Cervia, il 22 e 23 marzo, dal titolo “Persone: valore, spreco, competitività”».

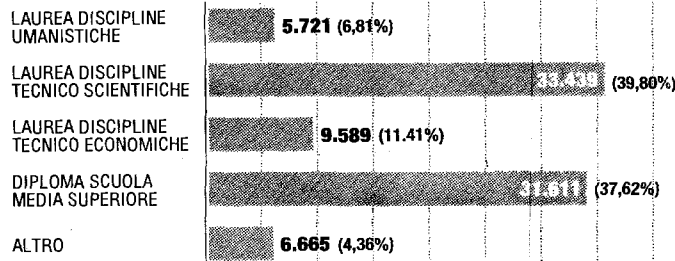
Sottile osservatore dei costumi aziendali, nonché manager di lungo corso (è stato, tra l'altro, direttore generale della Rai), è Pier Luigi Celli, che oggi guida la Luiss di Roma. «In Italia - dice - la gerontocrazia rimane nelle posizioni apicali. L'uscita di scena è una delle cose più difficili. In fondo il potere è godimento, si autolegittima e alla lunga ci si convince di non avere eredi. E poi perché il manager di una grande azienda dovrebbe allevare un erede? Tanto l'azionista che decide. Io mi sono dato un limite, il mio contratto scade il 31 luglio 2013».

Nel novembre 2009 Celli scrisse una famosa lettera su Repubblica, con un'esortazione-manifesto: “figlio mio, lascia questo paese”. «Era una provocazione, allora nessuno parlava dei giovani e del loro mancato inserimento. Credo comunque che un giovane manager debba esplorare le opportunità di una vita lavorativa internazionale: all'estero le condizioni retributive e di meritocrazia sono nettamente migliori. In Italia continua a preva-

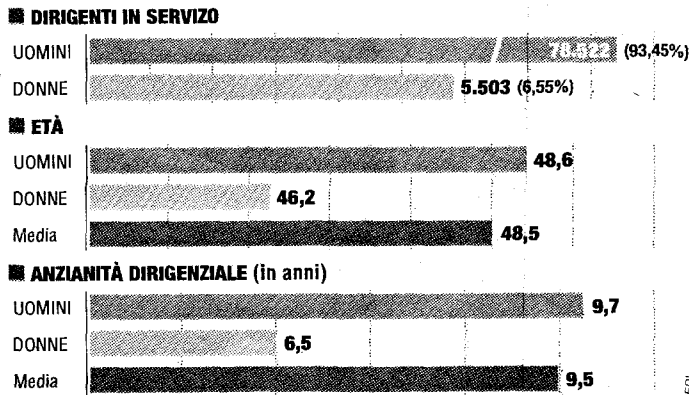
lere il noto "familismo amorale". Ogni anno se ne vanno 100 mila persone: e almeno 10 mila sono laureati di talento su cui lo Stato aveva investito».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**MANAGER PER TITOLO DI STUDIO**

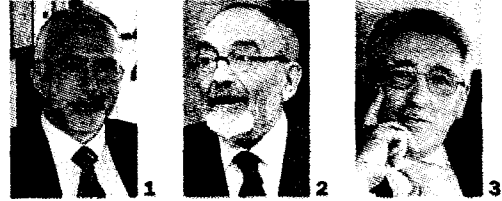


**L'IDENTIKIT**



Fonte: Federmanager - Organizzazione e Sviluppo

**I PROTAGONISTI**



Qui sopra, **Gilberto Marchi** (1), vicepresidente Assoconsult e coordinatore **Assores**, **Pier Luigi Celli** (2), dg **Luiss** e **Giorgio Ambrogioni** (3), presidente di **Federmanager**

Nei grafici qui a sinistra, la ripartizione dei manager per titolo di studio e dati su dirigenti in servizio, su uomini e donne e sull'anzianità aziendale

