



**Vivere più a lungo, lavorare più a lungo.  
Ma soprattutto in modo migliore e più  
consapevole, curando le diversità di genere  
e di età. Per le organizzazioni e le persone  
una sfida. Ma anche una grande opportunità.**

# LE NUOVE ESIGENZE DI UNA FORZA LAVORO CHE CAMBIA



DI AVIVAH WITTENBERG-COX

Con un'aspettativa di vita che si estende verso i 100 anni, la tradizionale mappa delle carriere ha urgente bisogno di un ripensamento. Gli over 50 sono il gruppo di lavoratori che cresce più rapidamente. Ad esempio, in Gran Bretagna sono aumentati di circa 300.000 unità tra il 2018 e il 2019 e avvicinandosi rapidamente a un terzo di tutti i lavoratori. Negli Stati Uniti, la percentuale di lavoratori over 65 è raddoppiata dal 1985: oggi costituisce il 20% del totale e rappresenta il 53% della forza lavoro con istruzione

universitaria. I *Baby Boomer* cominciano a pensare che andare in pensione a 65 anni – quando si può vivere fino a 80 o 90 anni – lasci un po' troppo tempo al golf. E questo significa che occorre iniziare a ridefinire le traiettorie standard di carriera. Naturalmente, l'età non è l'unico fattore che rimodella il percorso professionale moderno. Assieme all'allungamento della nostra vita lavorativa, sempre più donne entrano a far parte della forza lavoro e le loro carriere raramente sono allineate al

modello tradizionale. Parallelamente, molti uomini più giovani scelgono di condividere i compiti parentali con il coniuge che lavora e questo trasforma le aspettative di carriera in modo trasversale. Oggi, negli Stati Uniti, le donne rappresentano poco più del 51% dei manager e dei professionisti e quasi l'80% delle coppie formate da millennial sono oggi famiglie a doppio reddito (rispetto al 47% delle coppie boomer).

Il tradizionale piano di vita in tre fasi – 1. istruzione, 2. lavoro, 3. pensione – ha

# Negli Stati Uniti, la percentuale di lavoratori over 65 è raddoppiata dal 1985: oggi costituisce il 20% del totale e rappresenta il 53% della forza lavoro con istruzione universitaria.

corrisposto a carriere di una durata media di 35 anni che sono state un po' come degli sprint di atletica leggera. Scattare ai blocchi di partenza il più velocemente possibile a 20 anni, accelerare a 30 anni (mentre tua moglie si prende cura dei figli), entrare nel pieno della corsa a 40 anni e guidare gli altri a 50 anni. Mai fermarsi ad annusare le rose lungo il percorso – questo può aspettare la pensione. Questo vecchio modello, però, sta rapidamente diventando obsoleto.

Dobbiamo invece iniziare a pensare alle carriere come a delle maratone. La carriera moderna può durare cinque o sei decenni, dandoci il tempo di fare diversi passaggi nell'istruzione, nella reinvenzione di sé, nella cura dei bambini, nell'assistenza agli anziani e nel trasmettere conoscenze ed esperienze alle quattro generazioni con cui ora condividiamo il posto di lavoro. Per sostenere queste maratone di carriera

– e raccogliere i ben noti vantaggi sia dell'equilibrio di genere che dell'equilibrio generazionale – le aziende devono imparare ad adattarsi. Ecco, dunque, tre semplici cose che le aziende possono fare per preparare se stesse e le loro persone ai percorsi di carriera del futuro:

## 1. CURARE GLI EQUILIBRI DI GENERE E DI ETÀ

Per dare un buon sostegno a questi cambiamenti demografici, occorre iniziare sviluppando una forte consapevolezza. Considerate la possibilità di fornire ai manager strumenti che illustrino chiaramente come la vostra organizzazione è suddivisa in termini di età e sesso e come tali segmenti possano cambiare nel tempo. Molti dei miei clienti hanno scoperto quanto una semplice illustrazione grafica degli equilibri di genere e di età nei loro diversi team, divisioni e unità geografiche possa essere sorprendentemente rivelatrice.

Quando si scoprono concentrazioni di determinati profili di genere o di età in diversi ruoli, reparti o sedi, l'analisi può evidenziare le opportunità di migliorare il grado di diversità nelle varie aree. Collegare esplicitamente le tendenze di genere e di età aiuta anche a illustrare quanto spesso siano interconnesse e può aiutare il vostro team a trovare modi per sostenere tutti in modo più efficace.

In particolare, molte aziende che hanno perseguito attivamente un maggiore equilibrio di genere nell'ultimo decennio hanno ora una forza lavoro con percentuali molto più elevate di donne tra i 20 e i 30 anni, mentre il segmento over 50 rimane in maggioranza maschile. Poiché molte di queste donne guardano alla genitorialità, la leadership dovrà lavorare per garantire che non si sentano costrette a fare un passo indietro rispetto alla loro carriera, poiché ciò potrebbe costare a tali aziende una parte significativa delle loro conquiste in termini di equilibrio di genere. Queste tendenze significano anche che le aziende avranno una coorte di manager più



Il tradizionale piano di vita in tre fasi – istruzione, lavoro e pensione – ha corrisposto a carriere di una durata media di 35 anni che sono state un po' come degli sprint di atletica leggera. Questo modello, però, sta rapidamente diventando obsoleto. Dobbiamo invece iniziare a pensare alle carriere come a delle maratone.

anziani, e per lo più maschi, incaricati di allenare e formare un gruppo molto più equilibrato di colleghi più giovani. Queste due osservazioni possono dare vita a una serie di iniziative manageriali volte a preparare tutte le parti al successo nel corso della loro carriera. Per esempio, ho lavorato con un'azienda che ha tracciato attentamente l'età e l'equilibrio di genere all'interno dei diversi programmi di sviluppo manageriale. Ha così scoperto che i diversi programmi erano caratterizzati da segmentazioni demografiche molto diverse e che quindi un approccio unico per tutti teso a migliorare la diversità sarebbe stato controproducente. Hanno, invece, effettuato delle analisi di dettaglio per determinare quali programmi specifici non sono riusciti a raggiungere l'equilibrio voluto dalla leadership e hanno sviluppato strategie mirate per realizzare questi obiettivi.

## 2. PERCORSI DI CARRIERA FLESSIBILI

La crisi del Covid-19 ha spinto molte aziende a introdurre modalità più flessibili relative ai luoghi di lavoro, ma è ormai necessario uno sforzo più consapevole per soddisfare le esigenze in continua evoluzione della forza lavoro. Le aziende devono iniziare a considerare non solo in che modo rendere flessibile l'orario di lavoro, ma anche come rendere più flessibili i ritmi di carriera nelle diverse fasi della vita. I millennial, gli over 60, ma anche i genitori che lavorano delle diverse generazioni, rappresentano oggi la maggioranza dei lavoratori e queste popolazioni in crescita hanno un interesse comune a modi di lavoro più flessibili – che si tratti di alternare il tradizionale lavoro a tempo pieno con gli anni sabbatici, le opportunità di apprendimento, i congedi parentali o altre formule diverse rispetto

## LA CRISI DEL COVID-19 HA SPINTO MOLTE AZIENDE A INTRODURRE MODALITÀ PIÙ FLESSIBILI RELATIVE AI LUOGHI DI LAVORO, MA È ORMAI NECESSARIO UNO SFORZO PIÙ CONSAPEVOLE PER SODDISFARE LE ESIGENZE IN CONTINUA EVOLUZIONE DELLA FORZA LAVORO.

all'occupazione tradizionale. Per riflettere queste realtà, le aziende dovrebbero riconoscere e incoraggiare percorsi di carriera alternativi che si integrino consapevolmente con le più svariate fasi di vita dei dipendenti. Per fare questo, le aziende devono attivarsi allo scopo di rendere normali sia i processi di apprendimento permanente, sia l'assunzione di responsabilità nei casi di assistenza a vita – indipendentemente dal sesso o dall'età. I ruoli flessibili e part-time sono diventati popolari tra molti giovani genitori, ma pesano fortemente sulle donne, dato che molti manager sono meno disponibili a sostenere il part-time e altre modalità di lavoro non tradizionali per i dipendenti di sesso maschile. È interessante notare che i ruoli flessibili sono sempre più diffusi anche tra i dirigenti più anziani, che sono in prevalenza maschi e che potrebbero avere la volontà, o la necessità, di continuare a lavorare più a lungo di quanto pensassero. Per esempio, ho lavorato con un'organizzazione di servizi professionali composta prevalentemente da uomini che avevano optato per un'età di pensionamento obbligatorio di 62 anni quando avevano poco più di 50 anni, ma che, avvicinandosi a quell'età, si

erano resi conto che non volevano ancora andare in pensione. Questo poneva delle sfide a molte delle donne di talento nel loro percorso professionale, che contavano sulle promozioni legate all'uscita delle coorti più anziane. Per affrontare questi problemi, l'azienda ha completamente ridisegnato il proprio modello di business per rendere possibili sia più promozioni sia più lavoro part-time in ruoli senior. Cambiamenti che solo dieci anni prima non si sarebbero mai potuti verificare. In molti casi, il primo passo per introdurre accordi più flessibili è semplicemente chiedere ai propri dipendenti cosa vorrebbero. Un'altra azienda con cui ho collaborato ha introdotto revisioni facoltative e confidenziali "di mezz'età" per tutti i dipendenti di età superiore ai 45 anni, al fine di comprendere e sostenere meglio i loro piani per il futuro. Come risposta, sia la fiducia che l'impegno dei dipendenti sono aumentati significativamente; infatti, il programma ha avuto un tale successo che l'azienda ha iniziato a offrirlo anche come servizio ai propri clienti. Basta chiedere ai vostri dipendenti come immaginano i loro percorsi di carriera per avere gli strumenti necessari per supportare meglio tali percorsi.

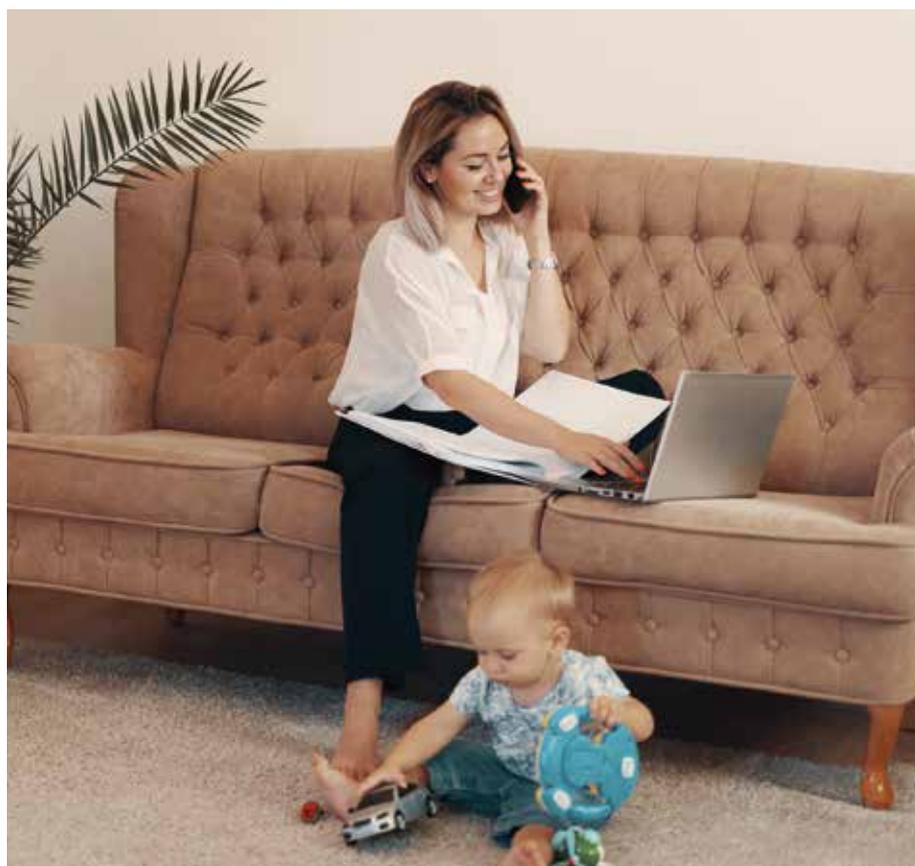
### 3. MENTALITÀ FLESSIBILI

Perché questo tipo di cambiamenti possa avere un impatto duraturo non basta modificare le politiche, occorre cambiare anche le mentalità. È troppo comune trovare sia tra i dipendenti che tra i leader quel modo di pensare secondo cui le persone vanno in pensione a 65 anni, i genitori sono sempre giovani donne, i leader sono uomini di una certa età, ecc. Per iniziare a superare tutto questo, le aziende dovrebbero mostrare in modo proattivo come si presenta un vero equilibrio tra i generi e tra le generazioni. Presentare – tanto nella comunicazione interna quanto in quella esterna – una descrizione realistica dei dipendenti di ogni genere e fascia di età nelle diverse fasi di lavoro, apprendimento e leadership può contribuire a costruire una cultura più positiva e inclusiva. Ad esempio, all'inizio del 2020 Unilever ha annunciato di aver raggiunto l'equilibrio di genere a tutti i livelli di management. Ciò è avvenuto dopo uno sforzo concertato teso a eliminare qualunque stereotipo di genere e di età dalle pubblicità, in particolare nelle pluripremiate campagne delle saponette *Dove*. Queste campagne sono

state accuratamente analizzate in modo da trovare, e poi sfatare, qualunque atteggiamento legato al sesso e all'età, per andare poi a ritrarre donne di tutte le età in una varietà di ruoli non tradizionali, dalle madri-imprenditrici più anziane alle giovani donne CEO. Allo stesso modo, in una conferenza del 2019 che aveva come oggetto la costruzione di luoghi di lavoro più inclusivi, ho appreso che Google ha investito molto tempo e molti sforzi per bilanciare la sua library per la ricerca di immagini. Grazie a questa iniziativa, se si cerca "CEO" o "genitore" nelle immagini di Google, i risultati includeranno una varietà di età, generi ed etnie. Al contrario, quando abbiamo eseguito un audit sulla comunicazione di un'altra azienda cliente, abbiamo scoperto che il materiale di marketing presentava solo immagini di uomini di mezza età e anziani e non includeva quasi nessuna donna. Per affrontare questo problema, l'azienda ha formato i propri team di marketing e comunicazione in modo da riflettere in modo più realistico nelle loro comunicazioni le diversità tra i clienti e i talenti. Questo tipo di scelte, infatti, può inviare, sia pure non intenzionalmente, un messaggio forte sia ai dipendenti che ai clienti.

Con l'allungamento della durata della vita e delle traiettorie di carriera, le esigenze dei lavoratori anziani (per lo più maschi) tendono a sovrapporsi sia a quelle delle lavoratrici, sia a quelle dei millennial. Tutti questi gruppi demografici condividono il desiderio di percorsi di carriera più flessibili che tengano conto delle diverse responsabilità che questi gruppi si assumono, sia a casa che al lavoro. Per tenere il passo, e non rischiare di diventare obsolete, le aziende devono abbracciare una mentalità da maratoneta e costruire un ambiente favorevole a questi nuovi modelli di carriera.

**AVIVAH WITTENBERG-COX** è CEO di 20-first, una delle principali società di consulenza di genere al mondo, e autrice di *Seven Steps to Leading a Gender-Balanced Business*.



**Presentare – tanto nella comunicazione interna quanto in quella esterna – una descrizione realistica dei dipendenti di ogni genere e fascia di età nelle diverse fasi di lavoro, apprendimento e leadership può contribuire a costruire una cultura più positiva e inclusiva.**