



Il Benessere organizzativo e la sfida dell'invecchiamento (attivo?)

Research Unit on Communication
Organizational Learning and Aesthetics
alberto.zanutto@unitn.it

+ I riferimenti simbolici... 1/2

Genesi, F. Guccini (1973)

Per capire la nostra storia
bisogna farsi ad un tempo remoto.
C'era un **vecchio** con la barba bianca
lui, la sua barba ed il resto era vuoto.
Voi capirete che in tale frangente
quel vecchio solo lassù si annoiava
si aggiunga a questo che inspiegabilmente
nessuno aveva la tivù inventata.
"Be', poco male", pensò il vecchio un giorno
"a questo affare ci penserò io.
Sembra impossibil ma in roba del genere
modestia a parte, ci so far da Dio."



+ I riferimenti simbolici... 2/2

Il vecchietto, D. Modugno (1960)

E' andato dritto dritto all'ospedale
Chiedendo un posto all'accettazione,
Non ce la faccio piu' mi sento male
Mi manca solo ormai l'estrema unzione,
Ma il medico di turno si è scusato
Guardandolo con un sorriso fesso,
Lei non si rende conto in quale stato
Abbiamo gente pure dentro al cesso.

E il vecchietto dove lo metto,
Dove lo metto non si sa,
Mi dispiace ma non c'e' posto,
Non c'e' posto per carita'.

Il vecchietto dove lo metto,
Dove lo metto non si sa,
Mi dispiace ma non c'e' posto,
Non c'e' posto per carita'.



+ Un'epoca irripetibile...

- nel 1880 in Italia la speranza di vita alla nascita era di 35,4 anni;
- divenuti 42,8 nel 1900;
- 54,9 nel 1930 e 65,5 nel 1959 (M.L. Bacci 1998)

- Nel 2011 in Italia era nel 2011 di 79,4 anni per gli uomini e 84,5 per le donne

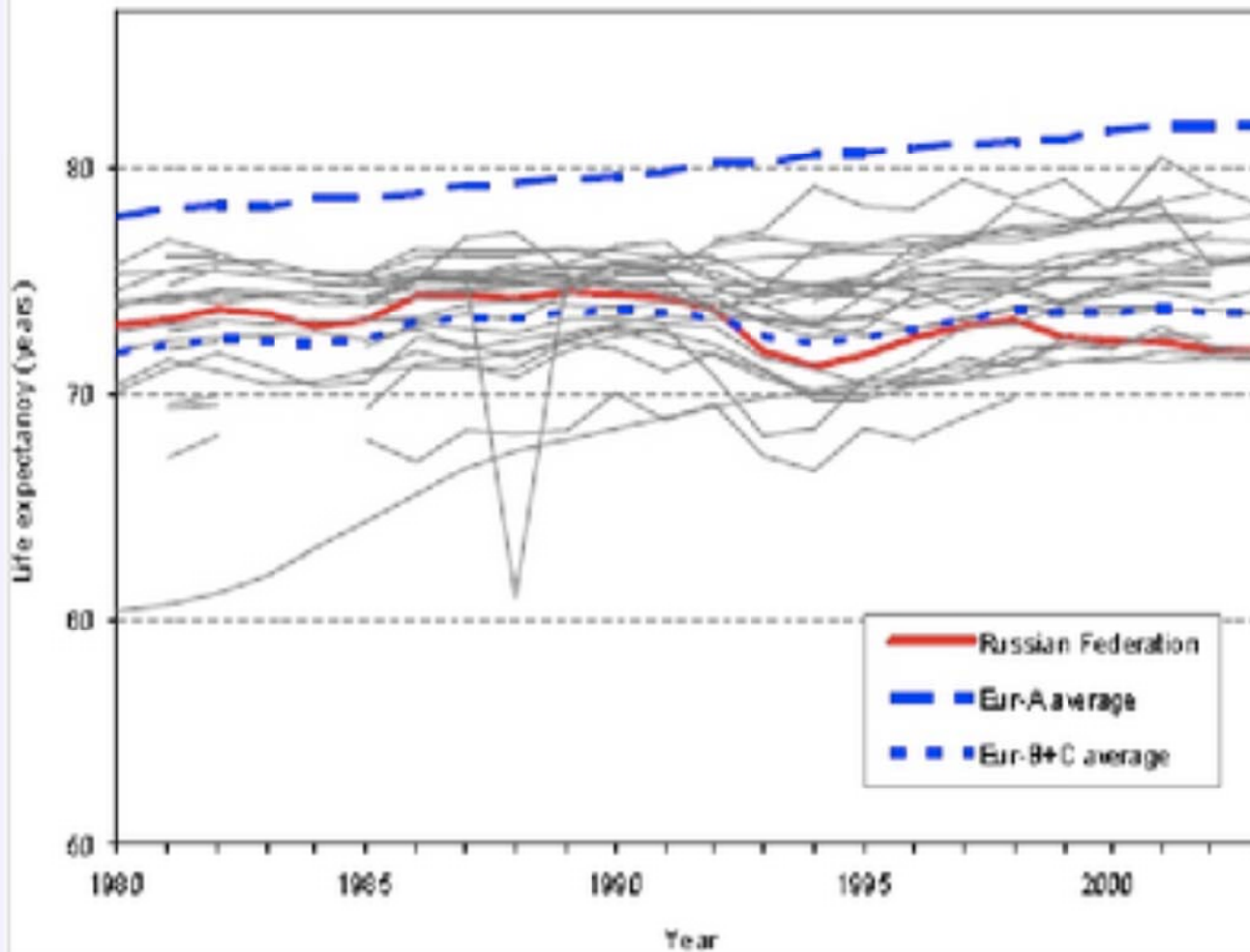




Un epoca irripetibile?



Life expectancy at birth for females,
Russian Federation, Eur-A and Eur-B+C averages, 1980 to latest available year



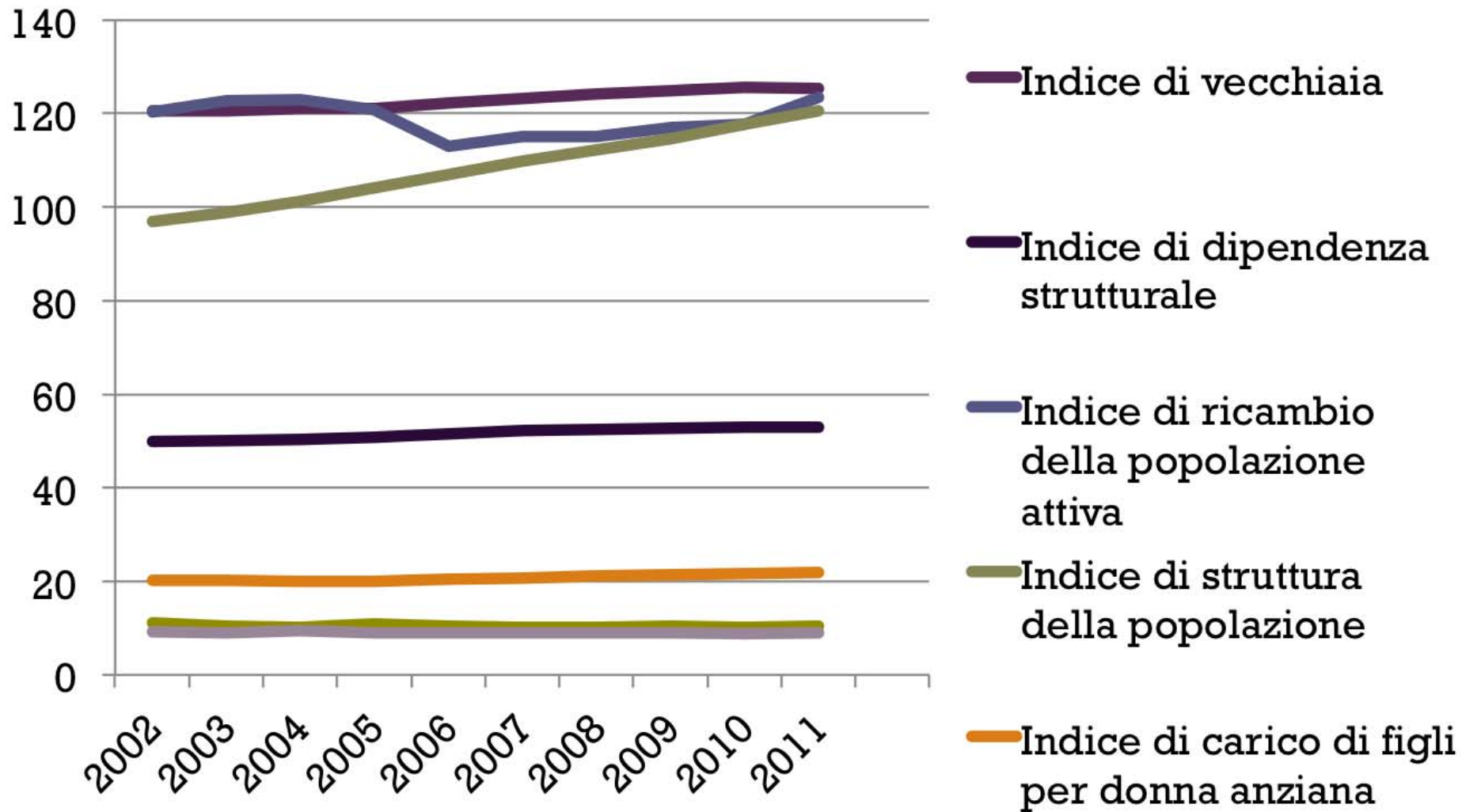
+ Invecchiare in Trentino (2013)



Struttura per età della popolazione

PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO - Dati ISTAT al 1° gennaio - Elaborazione TUTTITALIA.IT

+ Alcuni indici di riferimento



+ Qualche differenza interna



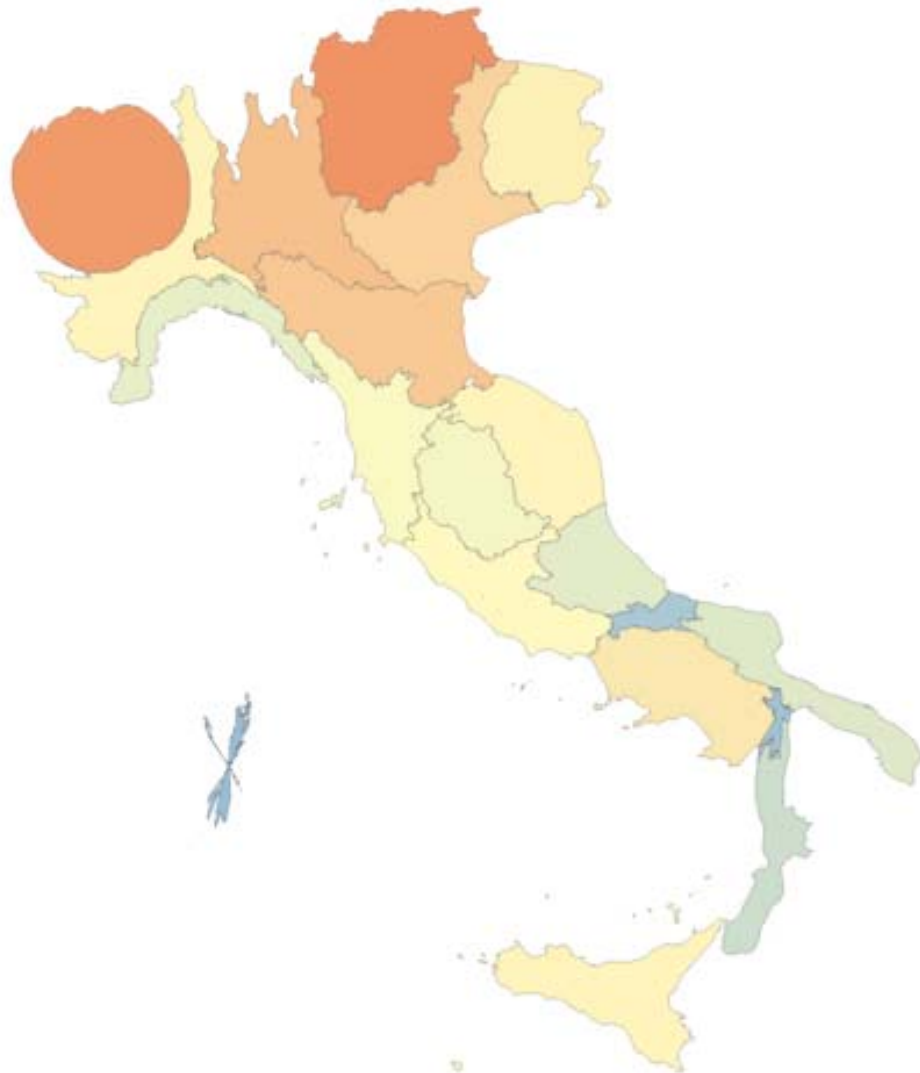
- Tasso natalità in Italia **9,1 (TN:10,3)**
- Tasso di mortalità in Italia **9,7 (TN: 8,8), differenza -0,6 (TN: +1,3)**
- Tasso di fecondità in Italia **1,42 (TN: 1,64)**
- Tasso di fecondità donne italiane in Italia **1,33 (TN: 1,51)**
- Tasso di fecondità donne straniere in Italia **2,07 (TN: 2,29)**
- Contributo italiane alla fecondità **88% (TN: 84%)**
- Contributo non italiane alla fecondità **12% (TN: 16%)**
- Età media al parto italiane **32 anni**, straniere **28 anni**.

+ Un'Italia sbilanciata... 2/3



Proiezione dell'incidenza
della popolazione 0-14
anni per regione
(ISTAT 2011)

+ Un'Italia sbilanciata... 3/3



Proiezione dell'incidenza del numero medio di figli per donna per regione (ISTAT 2011)

+ Rappresentazione sociale dell'invecchiamento...

- **Normativo:** pensionati per legge...
- **Fisico:** tenuta biologica dell'organismo
- **Sociale:** trasformazione delle relazioni (proiezioni... costruzione sociale dell'anziano...)
- **Psichico:** abilità psico-cognitive
- **Professionale:** incapacità a garantire pratiche e tecnologie professionali abilitanti...
- **Culturale:** progressiva distanza della propria formazione culturale da quelle successive (quando ero giovane io...)
- **Invecchiamento nell'epoca della postmodernità:** giovanilismo, asimmetrie per età, genere, cultura, ecc.





A proposito dell'età...



- L'età è una specie di “**scatola nera**”, dentro la quale vi sono altri fenomeni strettamente interrelati con essa;
- A seconda di come viene riclassificata, può oscurare o semplificare l'andamento di certi fenomeni;
- Ha natura “relazionale”: le diverse classi di età non sono indipendenti l'una dall'altra;

Età: collocazione di un individuo nei ritmi biologici (età in senso stretto) e nei processi storici, economici e sociali (generazione)



Coorte...



- Termine generico che indica un insieme di elementi che entrano in un sistema nello stesso lasso di tempo;
- L'entrata nel sistema si può riferire a qualunque tipo di evento (nascita, inizio dell'esperienza di lavoro, entrata in quell'organizzazione);
- L'ampiezza di tempo che definisce l'appartenenza ad una coorte dipende dalle considerazioni sul fenomeno sotto analisi



Generazione...



- La collocazione generazionale è un aspetto chiave della costruzione della conoscenza;
- La collocazione generazionale determina i modi di comportarsi, di sentire, di pensare;
- Generazione viene qui intesa nel senso di “generazione sociale”, cioè con riferimento ai fenomeni caratteristici di una coorte.



Narrazioni e lavoro...



“Se si escludono istanti prodigiosi e singoli che il destino ci può donare, l’amare il proprio lavoro (che purtroppo è privilegio di pochi) costituisce la migliore approssimazione concreta alla felicità sulla terra: ma questa è una verità che non molti conoscono.

...il termine libertà ha notoriamente molti sensi, ma forse il tipo di libertà più accessibile, più goduto soggettivamente e più utile al consorzio umano, coincide con l’essere competenti nel proprio lavoro e quindi provare piacere a svolgerlo.”

Primo Levi, *La chiave a stella*, Einaudi, 1978

+ Benessere organizzativo



Con il termine di **benessere organizzativo** si intende l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative.

(F. Avallone e M. Bonaretti, 2003)



Quanto conosciamo il nostro contesto di lavoro dal punto di vista dell'età?



- Conosciamo il tasso di soddisfazione nella tu unità operativa in relazione all'età? Con che strumenti la rilevi, che dialogo è stato aperto su quei dati con i/le collaboratori/trici?
- Cosa misurate veramente? Assenteismo, malattie da stress, dimensioni qualitative dei contributi attivi ai programmi dell'unità?
- Quali sono le conseguenze delle misurazioni/osservazioni quantitative/qualitative?



SALUTE E BENESSERE NELLE ORGANIZZAZIONI



- **Inizio secolo:** miglior risultato per l'impresa, uomo passivo sensibile solo a stimoli economici, ricerca adattamento dell'uomo all'ambiente
- **Negli anni '30-'40:** si inizia a porre attenzione agli infortuni ed alle malattie; prevale una concezione meccanicistica e una causalità di tipo lineare, dall'ambiente di lavoro al lavoratore, per cui l'attenzione degli studi e degli interventi si limitava a valutare le condizioni di lavoro che potevano costituire un rischio di infortunio cercando di correggerle. L'intervento è centrato sull'individuo ed è orientato alla cura del danno fisico verificatosi

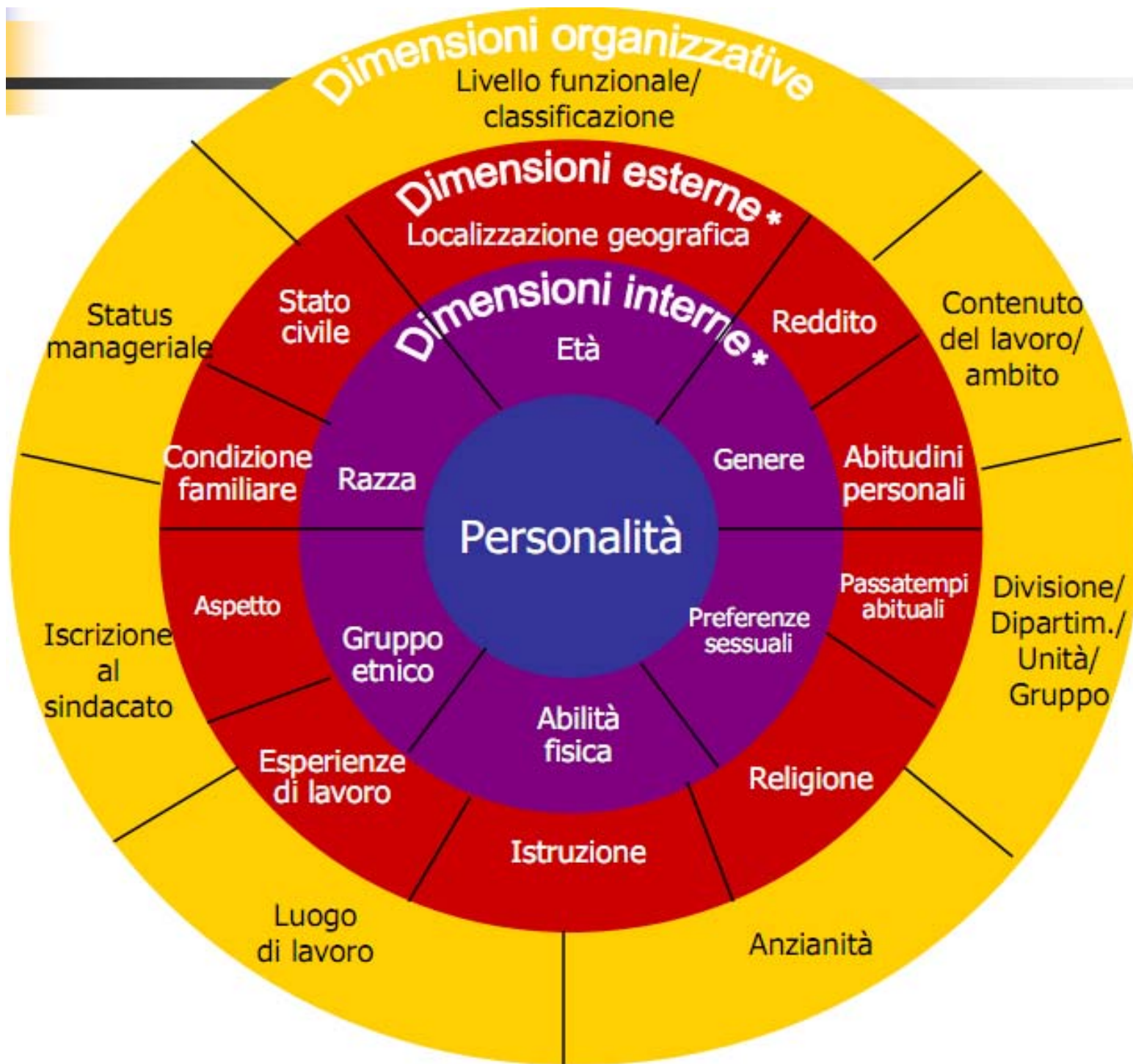


- **'50 – '60:** visione più attiva del soggetto lavoratore: egli è visto interagire con il proprio ambiente di lavoro, pur permanendo un concetto di causalità di tipo lineare:
 - Job design;
 - formazione/addestramento;
 - selezione dei dipendenti;
 - cura dell'individuo e attenzione alle conseguenze psichiche (affaticamento, disturbi psicosomatici, ecc.).

- **'70 – '80:** sono caratterizzati dal passaggio da un approccio di intervento centrato sulla cura a una focalizzazione sulla prevenzione.



- **Anni '90:** spostamento dell'interesse dalla prevenzione alla conservazione attiva della salute. Importanza dei fattori biologici, psicologici e sociali, così come la loro combinazione e interazione (Ilgen e Swisher, 1989). La salute intesa come autentico benessere fisico e psicologico è perseguita con comportamenti salutari, oppure offrendo ai dipendenti un feedback specifico.
- **Le persone e le organizzazioni alleate nella tutela propria salute (Personal growth and Organizational development):** Le persone sono riconosciute nella loro soggettività e nella specificità del loro apporto (positivo & negativo) alle organizzazioni. È soprattutto un tema di cultura organizzativa orientata al benessere organizzativo.





Età lavorativa in cerca di “cittadinanza organizzativa”



- Quanto influisce sulla programmazione del servizio la diversa appartenenza di età in merito alle aspettative/oneri che i soggetti “offrono” in relazione alle diverse risorse di energie/conoscenza a disposizione?
- Quanto si ragiona nel servizio in termini di cicli di vita e delle diverse potenzialità che ogni fase dei cicli di vita porta nell’organizzazione?
- Quanto si riesce a rendere tailored la relazione domanda/offerta tra necessità dell’organizzazione e necessità delle persone?

Benessere e lavoro contemporaneo...

- Capacità di astrazione, risoluzione dei problemi e raggiungimento di obiettivi, legata all'aumento dell'autonomia (*Marazzi*)
 - Destutturazione di aspetti spaziali (*placeless society*) e relazionali del lavoro (*Gallino 2001*)
 - Scomparsa della netta separazione dell'ambito lavorativo da quello privato (*domestication*) (*Bologna, Fumagalli 1997*)
 - Destutturazione e desincronizzazione degli orari di lavoro (*densificazione e intensificazione*) (*Gallino 2001*)
- Sono processi che coinvolgono non solo chi entra nel mercato del lavoro, ma anche chi ha già costruito la propria professionalità

Benessere e sviluppi

Macro/Meso/Micro (G. Gosetti)

a. macro	<ul style="list-style-type: none">- globalizzazione- accumulazione- valorizzazione <p>→ <i>compressione spazio-temporale</i></p>
b. meso	<ul style="list-style-type: none">- modelli organizzativi- territori di produzione- composizione sociale del lavoro <p>→ <i>frammentazione del lavoro</i></p>
c. micro	<ul style="list-style-type: none">- persone al lavoro- posto/luogo di lavoro- vita del lavoratore <p>→ <i>disponibilità del lavoratore</i></p>



Insicurezza e instabilità delle carriere lavorative come fenomeno trasversale

Sono processi che coinvolgono non solo chi entra nel mercato del lavoro, ma anche chi ha già costruito la propria professionalità

Core workers



Si trovano a competere con colleghi temporanei; temono di cadere vittime di strategie di snellimento dell'impresa

Contingent workers



Provano una sorta di “deprivazione lavorativa” rispetto ai permanenti, perché non godono delle stesse tutele, retribuzione e status

Diventa centrale non la condizione di emarginazione ma la sua contingenza sociale permanente



Beck (1999) →

società della «libertà
rischiosa» “principio
dell’uguaglianza come
uguaglianza nella caduta”

Discontinuità e
frammentazione
delle carriere
lavorative →

Difficoltà nella costruzione dei
percorsi professionali coerenti
e nell’attribuzione di senso,
nella narrazione della propria
esperienza



Ageism, benessere organizzativo e carriere...



- Articolare una **co-responsabilità** intorno al tema dell'invecchiamento richiede strategie con cui bloccare l'ageism per favorire le misure di benessere organizzativo. Si apre un nuovo orizzonte per i percorsi di carriera, adottando una prospettiva *boundaryless career* (Rousseau, 1996)
- Questo ci spinge ad interrogarci sulla cultura organizzativa e sull'**organizing**. L'età è un fattore esogeno che progressivamente acquisisce rilevanza processuale in molte dinamiche organizzative e di carriera. "**Ageism**" descrive proprio il sentimento di discriminazione dei soggetti più anziani proprio a causa dell'età.
- Weick (1996), per **carriera senza confini** intende "organizzare piuttosto che organizzazione; piccoli progetti piuttosto che grandi reparti; agire piuttosto che reagire; transitorietà piuttosto che permanenza; autodeterminazione piuttosto che controllo burocratico; svincolarsi dalla continuità piuttosto che svincolarsi dalla discontinuità. (p.45)



Due modelli di carriera a confronto

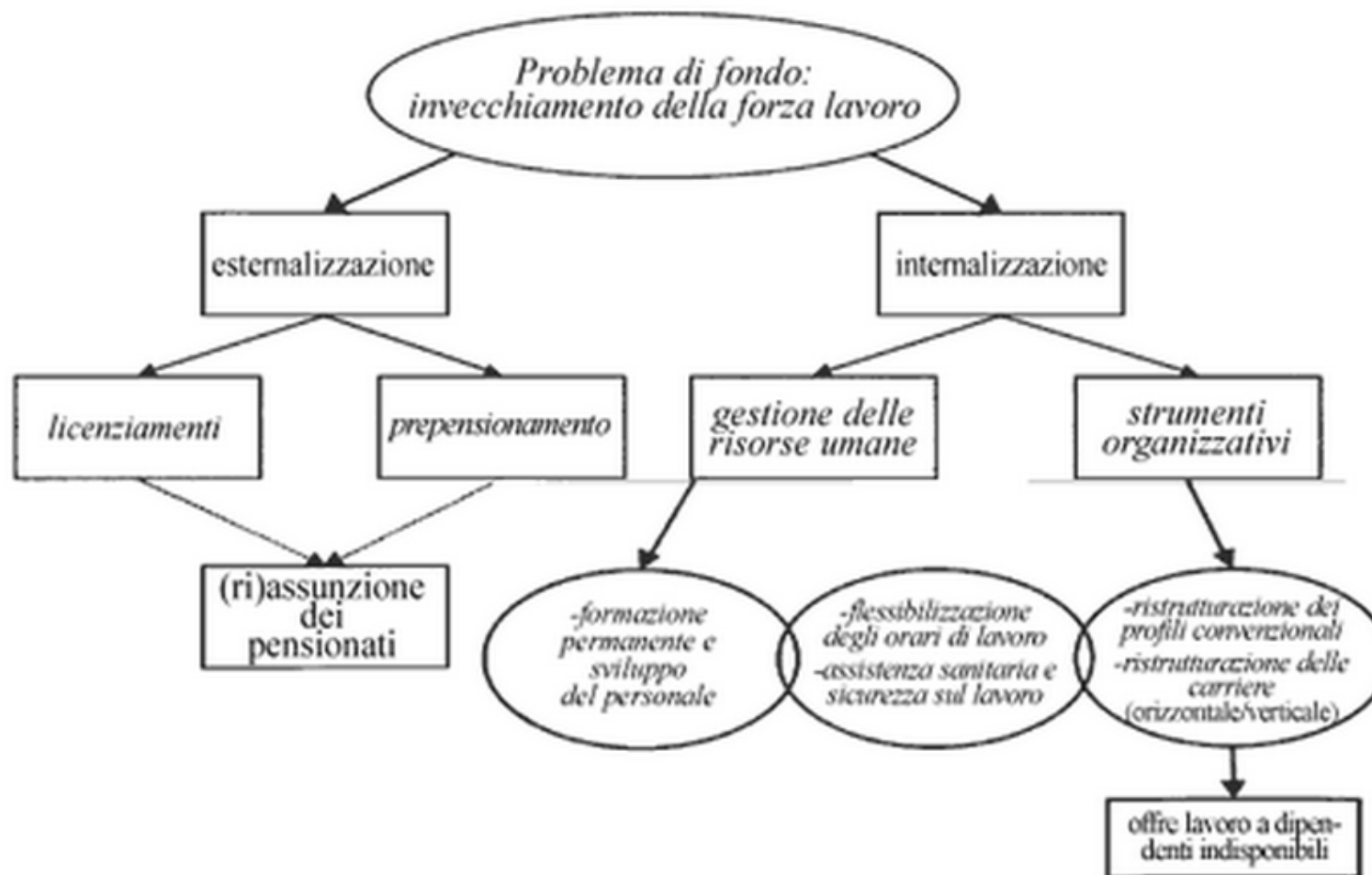
(Sullivan 1999 - adattata)



- Sicurezza occupazionale
- Una o due organizzazioni nella vita
- Competenze specifiche dell'organizzazione
- Successo= status denaro promozione
- Resp. Carriera: organizzazione
- Formazione formale, titoli e qualifiche
- Passaggi relativi all'età
- Occupazione in cambio di prestazioni e flessibilità
- Molteplici (o più ruoli)
- Trasferibili
- Responsabilità, autonomia, qualità del lavoro
- Individuo
- Sul lavoro e basata sull'esperienza
- Relativi alle capacità e alle competenze



Figura 2: Invecchiamento della forza lavoro





Concetti chiave nelle carriere “senza confini”

(Arthur & Rousseau 1996; Weick 1996; Hall 2004)

- **Versatilità:** né predeterminata né prevedibile; autodeterminata anche se fortemente influenzata dalle vicende organizzative e da eventi esterni che talvolta sfuggono al controllo dell'individuo e dell'organizzazione stessa;
- **Networking:** rilevanza crescente della relazione tra individuo e più contesti. Necessità di solidi network per costruire nuove opportunità anche attraverso l'appartenenza a comunità professionali (talvolta di pratiche) che agiscono da promotrici dei opportunità e collocamento;
- **Enactment:** la carriera è “attivata” dall'individuo grazie alla sua azione e alle sue scelte. L'individuo, con i suoi “alleati” (umani & non umani), autocostruisce e determina parte del suo contesto in cui è chiamato ad intervenire. Le organizzazioni odierne sono sempre più permeabili a questi processi (legame debole)





Repertorio degli Interventi sul Benessere Organizzativo da ripensare in funzione dell'età



■ **Ambiente di lavoro**

■ Ergonomia

- Manutenzione
- Prossemica
- Ristrutturazione
- Artefatti

■ **Chiarezza obiettivi**

- Comunicazione adeguata delle direttive annuali del vertice politico/direttivo
- Comunicazione adeguata degli obiettivi strategici ed operativi;
- Riunioni di miglioramento continuo e di valutazione dei risultati



Repertorio degli Interventi sul Benessere Organizzativo



■ **Valorizzazione del personale**

- Colloqui di *assessment* intensificati in funzione dell'età
- Banca delle ore che supporti la solidarietà intergenerazionale
- Formazione decentrata
- Formazione congiunta dirigenti-funzionari su questi argomenti
- Lavoro in gruppi per analizzare i processi guardando al peso dell'età
- Metabletica (cambiamenti transazionali)
- Mobilità interna
- Polifunzionalità degli operatori costruita anche in funzione dell'età
- Progetti finalizzati ad alleggerire/valorizzare l'età
- Rilevazione partecipata dei fabbisogni formativi differenziando per età
- Riunioni di miglioramento continuo



Repertorio degli Interventi sul Benessere Organizzativo



- **Disponibilità all'ascolto**
- *Counseling*
- Dinamiche di gruppo
- Formazione congiunta dirigenti-funzionari direttivi
- Metabletica
- Riunioni di miglioramento continuo
- **Circolazione delle informazioni**
- Comunicazione interna
- Lavoro in gruppi di processo
- Presentazione della direttiva annuale del vertice politico
- Presentazione degli obiettivi strategici ed operativi
- Rituali sociali
- Riunioni di miglioramento continuo



Repertorio degli Interventi sul Benessere Organizzativo



- **Conflittualità**
- *Counseling*
- Dinamiche di gruppo
- Formazione congiunta dirigenti-funzionari direttivi
- Rituali sociali
- Riunioni di miglioramento continuo
- **Relazioni Interpersonali**
- *Counseling*
- Dinamiche di gruppo
- Formazione congiunta dirigenti-funzionari direttivi
- Rituali sociali
- Lavori in gruppi di processi
- Riunioni di miglioramento continuo



Repertorio degli Interventi sul Benessere Organizzativo



- **Fluidità organizzativa**
 - *Benchmarking*
 - Comunicazione interna
 - Lavoro in gruppi di processo
 - Metabletica
 - Polifunzionalità degli operatori
 - Progetti finalizzati
 - Reingegnerizzazione dei processi di lavoro
 - Rilevazione dei carichi di lavoro
- Riunioni di miglioramento continuo



Repertorio degli Interventi sul Benessere Organizzativo

- **Equità nel trattamento di personale in base all'età**
 - Colloqui di *assessment*
 - Elogi ed encomi
 - Fondo di amministrazione
 - Rilevazione dei carichi di lavoro
 - Rituali sociali
 - Valutazione del personale
 - Condivisione di momenti collettivi intra/extra organizzativi
- **Stress legato dovuto a persone con età prossime alla**
 - *Counseling*
 - Dinamiche di gruppo
 - Formazione su dinamiche interpersonali e *outdoor*
 - Gruppi per condividere i processi di attivazione dello stress





Repertorio degli Interventi sul Benessere Organizzativo

■ Senso di utilità

- Artefatti
- Formazione congiunta dirigenti-funzionari
- Indagini di *customer satisfaction*
- Lavoro in gruppi di processo
- Polifunzionalità degli operatori
- Presentazione degli obiettivi strategici ed operativi
- Progetti finalizzati
- Rituali sociali
- Riunioni di miglioramento continuo





Repertorio degli Interventi sul Benessere Organizzativo



■ **Sicurezza sul lavoro**

- Informazione sulla sicurezza in base all'età
- Manutenzione
- Ristrutturazione

■ **Adeguatezza carichi di lavoro**

- Banca delle ore
- Lavoro in gruppi di processo
- Mobilità interna
- Polifunzionalità degli operatori
- Progetti finalizzati
- Riunioni di miglioramento continuo



Repertorio degli Interventi sul Benessere Organizzativo



- **Innovazione tecnologica e culturale**
 - Artefatti
 - Dinamiche di gruppo
 - Formazione decentrata
 - Formazione e sviluppo di strumenti ICT
 - Formazione congiunta dirigenti-funzionari
 - Lavoro in gruppi di processo
 - Polifunzionalità degli operatori
 - Progetti finalizzati
 - Ritualità sociali

+ Letture...

- Fitzgerald, D., Keane, R.-A., Reid, A., & O'Neill, D. (2013). Ageing, cognitive disorders and professional practice. *Age and Ageing*, 42(5), 608–614. doi:10.1093/ageing/aft068
 - Results: thirteen bodies responded. None of these had specific supports to assist older workers. Some knew of other supports (occupational health, employee assistance supports, benevolent funds or counselling services). All of the bodies who responded either have or are developing structures to deal with concerns regarding their practitioners
- Maricchio, R., Ferraresi, A., Binamici, F., Bertelli, A., Passerini, L., Bagnasco, A., Sasso, L. (2013) Invecchiamento dei professionisti sanitari e fenomeno dell'inidoneità al lavoro: studio osservazionale
 - Results: rilevate consistenti differenze nello studio comparativo di due ospedali territoriali. Significative correlazioni con sesso del dipendente, anzianità di servizio e livello professionale.
- J.W. Hedge, W.C. Borman (2012) *The Handbook of work and aging*, Oxford Librury of psychology, University Press



+ Progetti & proposte di mercato...

- http://www.fse.provincia.tn.it/transnazionalita_interregionali/progetti_transnazionali_interregionali/pagina10.html
- <http://www.ageingatwork.eu/>
- <http://www.wsps.ca/Information-Resources/Articles/Keep-your-aging-workforce-productive-with-ergonomi.aspx>





Articoli quotidiani



- **L'investimento di BMW sui propri lavoratori:**

http://www.repubblica.it/motori/auto/sezioni/attualita/2012/10/16/news/motori_lavoratori_gruppo_bmw-44648109/

- **La società BorgWarner e l'impresa manifatturiera tedesca su il Sole 24ore:**

<http://www.ilsole24ore.com/art/economia/2011-03-31/aziende-tedesche-misura-anziani-152521.shtml?uuid=ABkDs4f>