

CNOP

Convegno: Lavorare in salute e sicurezza a ogni età: ricerche e interventi organizzativi

Roma 2017

***La variabile età nella relazione persona-lavoro: evidenze della
ricerca psicologica per promuovere benessere, impegno e
migliori prestazioni***

Guido Sarchielli

Università di Bologna

Uno sguardo d'insieme sull'età nella ricerca di psicologia del lavoro e organizzativa

- **Da tradizionale variabile statistica di controllo a oggetto di studio centrale** come marcatore di altri fattori quali la salute, gli stadi di vita, i cambiamenti cognitivi, affettivi, motivazionali, di aspettative...

- Sarchielli G. Fraccaroli (2015) *Andare in pensione*, Bologna Il Mulino
- Kooij D.T.A.M (2015). *Successful Aging at Work: The Active Role of Employees, Work, Aging and Retirement*, 10, 1-11

Domande di ricerca attuali:

- ✓ Cosa le persone di età diverse vogliono dal lavoro?
- ✓ Cosa si aspettano le persone di età diverse in termini di rapporti tra il loro lavoro e le loro sfere di vita?
- ✓ Come le persone più anziane e più giovani percepiscono e intendono instaurare un “contratto psicologico” con l’organizzazione?
- ✓ Come possono essere riprogettati i lavori a livello micro e macro per adeguarsi ai bisogni dei lavoratori di età diverse?
- ✓ **Un’ulteriore domanda trasversale:** come i cambiamenti del lavoro possono legarsi all’idea di felicità e soddisfazione in diverse fasi di vita

Le grandi piste di ricerca (e di intervento) sviluppate dagli psicologi *(sempre più spesso ricerche interdisciplinari)*

1. E' in crescita la ricerca sulla **demografia organizzativa** e i suoi effetti sulle prestazioni **[PSICOLOGIA DELL'ORGANIZZAZIONE]**
2. Continua la tradizionale ricerca sull'**impatto dell'età sul decadimento** delle prestazioni, delle funzioni cognitive e sulle forme di compensazione (e work-ability) **[PSICOLOGIA DEL LAVORO]**
3. E' in crescita la ricerca su **stereotipi legati all'età** e i loro effetti intraorganizzativi (*ageing*) **[PSICOLOGIA DELL'ORGANIZZAZIONE]**
4. Comincia a diffondersi la ricerca specifica su **salute e benessere degli older worker** **[PSICOLOGIA DEL LAVORO, PSICOLOGIA RISORSE UMANE]**
5. E' in crescita la ricerca sui **cambiamenti nella Gestione delle Risorse Umane (*age management*)** **[PSICOLOGIA DELLE RISORSE UMANE – PSICOLOGIA DELL'ORGANIZZAZIONE – PSICOLOGIA DEL LAVORO]**
6. Calo delle ricerche sui **fattori di permanenza nel lavoro o di retirement** in connessione con le modifiche dell'età legale di pensionamento (**push/pull factors**) **[PSICOLOGIA DEL LAVORO-PSICOLOGIA DELL'ORGANIZZAZIONE]**

1. Psicologia e *Demografia organizzativa* (*si cerca di capire e ampliare il concetto di età*)

- Il **prisma dell'età** (l'età cronologica e quella **soggettiva**, la generazione (coorti, categorie sociali), la fase di vita, la fase di carriera)
- Ognuna di queste sfaccettature del prisma dell'età differenzia il modo in cui le “persone si vedono” e costruiscono le loro strategie = **aumenta l'eterogeneità della FL**
- *Emerge una forte eterogeneità dei lavoratori in base alle età come riflesso dell'**invecchiamento** della popolazione, dell'incremento dell'**età di pensionamento**, del **rientro lavorativo** di molti anziani e del troppo **scarso ricambio** di giovani, più a lungo studenti o sottoccupati.*
- Con **quattro generazioni (e mezzo)** sul posto di lavoro attuale, le organizzazioni leader stanno esaminando **le differenziate esigenze delle loro diverse popolazioni** di dipendenti (interesse per HRM, ma anche decisori politici, sindacati, operatori della salute, psicologi.....)

La ricerca sulla *diversità demografica intra-organizzativa*:
effetti positivi (scambio conoscenze) e negativi (differenze valoriali, d'interessi = conflitti)

- Disarticola il significato **dell'età della forza lavoro** [composizione e distribuzione):
 - ❑ La **varietà dell'età** (eterogeneità) comporta la compresenza di conoscenze ed esperienze incoraggiando le sinergie favorevoli che aumentano le prestazioni
 - ❑ La **polarizzazione dell'età** (separazione per età) attiva categorizzazioni ed effetti negativi della diversità
- **Sottolinea che l'età non opera da sola**, il suo impatto è moderato da **fattori di contesto** come:
 - ❖ **Dimensione dell'azienda** (nelle grandi imprese è più facile gestire il mercato interno)
 - ❖ **Sicurezza del lavoro** come segnale di investimento a lungo termine reciprocato dal lavoratore (aumenta gli aspetti positivi della varietà)

De Meulenaere K., Boone C., Buyl T. (2016). Unraveling the impact of workforce age diversity on labor productivity: The moderating role of firm size and job security, *Journal of Organizational Behavior*, 37, 193–212

2. Le ricerche sull'impatto dell'età sul decadimento contrastano con il senso comune

- **DECLINO:** graduale, spesso impercettibile delle abilità *intellettuali "fluide"* (ragionamento e la memoria BT). **Inizia da giovane, alta variabilità, non è uniforme nel tempo** (con gli effetti più pronunciati che si verificano molto tardi nella vita e dipendenti dalla salute dell'individuo).
- **COMPENSAZIONE:** miglioramenti di conoscenze generali, della "saggezza" acquisite attraverso l'esperienza ("*intelligenza cristallizzata*"), della conoscenza del lavoro, affidabilità, stabilità emotiva, efficacia per risolvere problemi emotivi e interpersonali
- Nei lavori richiedenti elevati livelli di conoscenza e abilità interpersonali gli older worker hanno **livelli di prestazioni simili o superiori rispetto ai lavoratori più giovani**.
- Un riepilogo quantitativo di oltre 100 studi ha indicato **che i lavoratori più anziani lavorano in modo più sicuro, con maggiore cittadinanza organizzativa, e meno condotte controproducenti** (ad esempio, furto, ritardo).
- **L'impatto negativo è limitato a lavori che richiedono pesanti processi di memoria o richiedono sforzi e abilità fisiche.** In tali posti di lavoro le perdite legate all'età spesso possono essere mitigate dall'uso di tecnologie che riducono il carico di memoria o le richieste fisiche sul lavoratore più anziano.

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 392-423.

3. Stereotipi legati all'età e i loro effetti intra-organizzativi (*ageing*)

- La ricerca continua ad esaminare come i lavoratori più anziani e più giovani si percepiscono tra loro e come ridurre la stereotipizzazione e il conflitto
- Ruolo del “Clima positivo di diversità organizzativa”, della “Giustizia procedurale” e dell’interpersonal contact (tra generazioni)
- Individuazione di effetti distali degli stereotipi di età su :
 - **calo motivazionale ed engagement,**
 - **Insoddisfazione e malessere**
 - **Percezioni di violazione del contratto psicologico,**
 - **Abbassamento prestazioni,**
 - **Intenzione di prepensionamento**

Iweins C., Desmette D. Yzerbyt V., Stinglhamber (2013) Ageism at work: The impact of intergenerational contact and organizational multi-age perspective, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(3), 331-346

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytic data. *Personnel Psychology*, 65, 821–858.

4. Salute e benessere degli older worker.

Ci sono evidenze su aspetti diversi.....

- **Il calo delle risorse spendibili** (di tipo fisico, cognitivo, motivazionale, finanziario, sociale ed emotivo) e la **scarsa manutenzione conducono a uno sbilanciamento tra richieste e risorse** con effetti negativi su status lavorativo, salute e benessere personale
- Probabilità che i lavoratori in lavori **più impegnativi sul piano psicofisico** siano **più a rischio per lo stress e infortuni sul lavoro** rispetto a quelli in lavori meno impegnativi fisicamente.
- Il sondaggio mondiale di Gallup, un sondaggio continuo in più di 160 paesi, **mostra una relazione a forma di U tra il benessere soggettivo e l'età nei paesi ad alto reddito**, in lingua inglese, con i livelli più bassi di benessere tra **45-54 anni**
- **Un inadeguato trattamento dei lavoratori anziani ha gravi conseguenze per stress/strain e la salute.** [Le revisioni quantitative della letteratura mostrano un rapporto tra la soddisfazione del lavoro dei lavoratori, salute fisica e mentale e le percezioni di ingiustizia, scorrettezze e abusi lavorativi]
- **Gli sforzi di riprogettazione del lavoro focalizzati sulle caratteristiche dei lavoratori anziani** possono migliorare il comfort, la facilità e la longevità in quei tipi di posti di lavoro
- Steptoe A., Deaton A., Stone A.A. (2015) Subjective wellbeing, health, and ageing, *The Lancet*, 385, www.thelancet.com
- Robbins, J. M., Ford, M. T., & Tetrick, L. E. (2012). Perceived unfairness and employee health: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 97, 235-272.

5. Cambiamenti nella Gestione delle Risorse Umane (*age management*) ovvero l'introduzione di un HRM più consapevole delle età e non discriminatorio

- Il mantenimento della **Work Ability** è influenzato anche dall'azione manageriale, orientata al miglior *matching* tra le risorse e le competenze dei lavoratori e le esigenze lavorative: entrambe sono in evoluzione nel tempo e richiedono "ricombinazioni".
- L'Age management è soprattutto un *cambio di mentalità* manageriale bilanciando le strategie di intervento per età: a) di correzione (re-training), b) di prevenzione (evitare problemi di salute), c) di proazione (percorsi di carriera)
- Si stanno evidenziando i vantaggi di un approccio HRM sensibile all'età: organizzazioni più produttive, maggiore motivazione e engagement dei lavoratori più anziani, maggiore soddisfazione lavorativa e minori tassi di assenteismo
- Differenti leve possibili:
- Bossaert D. et al. (2012). *The impact of demographic change and its challenges for the workforce in the European public sectors. Three priority areas to invest in future HRM*, Maastricht, EIPA Working Paper n°12.
- Pinto A.M.G.L.R.S., da Silva Ramos S.C.M., Nunes S.M.M.D. (2014). Managing an aging workforce: What is the value of human resource management practices for different age groups of workers? *TÉKHNE - Review of Applied Management Studies*, 12, 58-68

Leve possibili di Cambiamento	Esempi
Adattamenti nell'Organizzazione del lavoro	Rotazione e arricchimento dei posti di lavoro, Attività di formazione basate sull'età, Gestione efficace dei tempi [(Riduzione ore lavorative, turni, lavoro notturno e a chiamata; Nuove forme di flessibilità oraria (Vedi Contratto GD Bologna); Tempi adeguati di recupero (pause, riposo e ferie)); azioni specifiche di <i>Work-life balance</i>
Riprogettazione del lavoro	Apparecchiature e tecnologia progettati secondo le caratteristiche dell'età (ergonomia), Riduzione del lavoro fisicamente impegnativo, Opportunità di lavoro a casa (telelavoro, smart working), adattamenti spazi (tre tipi di spazio: spazi per collaborare, spazi per concentrarsi, spazi che diano il tempo di riflettere e di applicare il proprio stile individuale di lavoro). http://www.hhc.rca.ac.uk/welcomingworkplace/index.html
Iniziative di prevenzione dello stress e la gestione della salute	Valutazione rischi specifici legati all'età e misure correttive; Possibilità di negoziare le scelte del livello e del tipo di lavoro, in grado di soddisfare le variazioni legate all'età.....
Adattamenti del contesto psicosociale	Feed-back e apprezzamento dell'esperienza e dei contributi degli <i>older worker</i> ; Promuovere una cultura anti-stereotipi e anti-discriminazioni legate all'età, Promuovere la flessibilità carriera e offrire orientamento e counselling di carriera, Mantenere opportunità di sviluppo professionale, Diffondere informazioni sull'importanza dell'attività fisica e dello stile di vita ; Fare una consulenza precoce sulle pensioni e sulla pianificazione del ritiro, Proporre percorsi adattabili di uscita lavorativa (Bridge employment).....,

6. Fattori di permanenza nel lavoro o di ritiro (Push-Pull factors)

- Sono in calo e si concentrano: **a)** sul differente peso dei fattori che spingono (**Push**) al pensionamento precoce (o appena possibile) o che rendono attraente la scelta di ritirarsi (**Pull**) e di adattarsi alla nuova condizione; **b)** sui fattori che facilitano un adattamento soddisfacente (o con perdite lievi di benessere).
- **La quota di decisionalità** (*percezione di scelta volontaria di quando andare in pensione*) è **correlata a una condizione di salute migliore**
- **PRINCIPALI PUSH FACTORS:**
Salute scadente/disabilità, salute dei familiari, lavoro spiacevole, capi inadeguati, lavoro usurante, non apprezzamento sul lavoro, politiche aziendali, politiche pro-pensionamento precoce, vincoli di mercato....
- **PRINCIPALI PULL FACTORS**
Incentivi economici, poter fare altro, pensionamento del partner, mancanza di stimoli a restare, potersi dedicare a viaggi e hobbies, fare volontariato....

De Preter H., Val Looy D., Mortelmans D. (2013). Individual and institutional push and pull factors as predictors of retirement timing in Europe: A multilevel analysis. *Journal of Aging Studies*, 27(4), 299-307