



Talenti senza età 2018

donne e uomini
over50 e il lavoro

LE TRANSIZIONI



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore



TALENTI SENZA ETÀ

Osservatorio sulla condizione dei lavoratori over50 in azienda

Un'indagine sulle transizioni di vita e lavoro

Report con indicazioni per le aziende

A cura del Gruppo di Ricerca dell'Università Cattolica:

Maria Letizia Bosoni, Paola Castello, Agnese Garlisi, Mara Gorli, Claudia Manzi,
Sara Mazzucchelli, Fabio Paderi, Angela Sorgente, Semira Tagliabue,
Clodia Vurro

Indice

Introduzione

Le malattie come transizione

- 1.1. Misure a sostegno dell'emergenza
- 1.2. Misure per criticità "croniche", e necessaria continuità di assistenza
- 1.3. Analisi mediante software T-Lab
- 1.4. Conclusioni del Focus group: le malattie come transizione
 - 1.4.1. Per coloro che hanno affrontato una malattia propria: XXX
 - 1.4.2. Per coloro che hanno affrontato una malattia propria, ma hanno in carico e gestione la malattia di altre figure

1. I cambiamenti lavorativi come transizione

- 2.1. Analsi mediante software T-Lab
- 2.2. Conclusioni del focus group: I cambiamenti lavorativi come transizione

2. Le separazioni come transizione

- 3.1. Analsi mediante software T-Lab
- 3.2. Conclusioni del focus group: Le separazioni come transizione
 - 3.1.1. Misure di sostegno nell'emergenza o fase acuta (quando l'evento accade)
 - 3.1.2. Misure di sostegno nel tempo lungo della transizione della difficoltà

Introduzione

Nell'ambito del progetto Talenti senza Età, e nello specifico nella sua prima fase di indagine quantitativa realizzata nel 2017, realizzata su un campione di 4962 lavoratrici di età compresa tra i 50 e i 69 anni, si è messa in luce una importante presenza di transizioni personali e familiari nella vita delle donne lavoratrici over 50: il 73% delle intervistate riporta un evento che ha modificato in modo significativo la propria vita, si tratta in particolare di separazione/divorzio, perdita di una persona cara, malattia propria o di un familiare, cambiamenti lavorativi. Tali transizioni, ovvero periodi di 'crisi', conseguenti ad un evento che modifica in modo molto significativo la vita personale e familiare e richiede un processo di ridefinizione affinché si possa trovare un nuovo equilibrio, sono spesso invisibili, inevitabilmente si intrecciano con la vita professionale.

A partire da tale dato si è pensato di realizzare una indagine qualitativa avente un duplice obiettivo:

1. Contestualizzare le evidenze emerse dalla prima indagine quantitativa (2017) contribuendo sia ad approfondire vissuti e motivazioni personali e far luce sui dati numerici, considerando sia donne che uomini in modo da rendere evidenti anche le differenze di genere e consentire più approfondite riflessioni;
2. Orientare la seconda indagine quantitativa fornendo utili indicazioni per la revisione dello strumento utilizzato.

Lo strumento cardine di tale fase qualitativa è stato il focus group: esso offre la possibilità di un confronto di posizioni, risultando utile per andare sia in estensione sia in profondità nella esplorazione delle esperienze e nella comprensione di comportamenti e vissuti soggettivi.

La discussione è stata moderata da due membri dell'equipe di ricerca ed audio-registrata, in modo da permettere il recupero dei dati e l'analisi dei contenuti emersi. Vista la sensibilità e delicatezza dei temi trattati è stata fin da subito garantita la gestione anonima di quanto emerso e che verrà qui restituito in termini di report.

10 aziende associate a Valore D hanno aderito alla fase qualitativa. Il coinvolgimento delle aziende è avvenuto tramite e-mail di presentazione del progetto ai Referenti delle aziende.

Hanno preso parte ai tre focus group 42 lavoratori e lavoratrici over 50. Sono stati coinvolti nei gruppi lavoratori di tutti gli inquadramenti (dirigenti, quadro, impiegati, operai). L'ingaggio dei partecipanti è avvenuto in modi differenti nelle diverse aziende: alcune hanno deciso di mandare una call alla popolazione over 50 e quindi i partecipanti si sono autocandidati, altre hanno preferito l'ingaggio diretto dei partecipanti sulla base dell'esperienza di transizione vissuta.

La discussione è stata lasciata libera prevedendo alcune domande stimolo di orientamento, che qui riportiamo.

Box1. Traccia utilizzata per i focus group

Introduzione

A tutti noi capita di gestire transizioni e sfide nell'arco della nostra vita personale e familiare (quali ad esempio separazione/divorzi, nascita di figli/nipoti, malattie proprie o dei nostri cari, momenti di difficoltà propri o della propria famiglia, cambiamenti lavorativi, etc), ma alcune di esse maggiormente impattano sul nostro rapporto con il lavoro, con l'organizzazione e con la nostra carriera.

La discussione metterà a tema principalmente la transizione, esplorando le diverse situazioni:

Domande stimolo

Perché siete qui? Quale transizione sentite di aver vissuto?

Come è stata la tua esperienza di questa transizione? Che cosa è successo, quali variabili o dimensioni di contesto sono intervenute? (racconto libero)

Chi e che cosa ti ha aiutato ad affrontarla?

*(Richiamo a persone coinvolte in senso positivo o negativo, sia al lavoro sia esterne al lavoro, o a situazioni/politiche aziendali di sostegno che sono intervenute in supporto)
(focus su capitale sociale familiare e lavorativo)*

Come è cambiato il rapporto con il lavoro? (in termini di oggetti e tempi di lavoro, ma anche di gruppi di appartenenza/colleghi, o nuovi assetti/prospettive di sviluppo e carriera...)

Come è cambiato il rapporto con le persone dentro l'azienda? (Riferimento a clima aziendale e a cultura)

Quanto la rete di relazioni è stata maggiormente di sostegno? Quanto invece hanno sostenuto misure e politiche aziendali?

Quali prospettive nuove sono derivate da questa transizione? Come le valuti?

In che modo si sarebbero potute aprire nuove potenzialità, se la transizione fosse stata diversamente gestita?

Per l'esplorazione qualitativa, si è pensato di approfondire quel che accade alle lavoratrici e ai lavoratori over 50 durante alcune transizioni che possono accadere nell'arco di vita, ed in particolare durante tre tipologie di transizioni cardine emerse dalla precedente rilevazione della ricerca Talenti Senza Età, confermando peraltro alcune evidenze emergenti dalla letteratura:

- l'urgenza di gestire la malattia sui luoghi di lavoro (la malattia come transizione)
- la forte mobilità che contraddistingue le vite lavorative (cambiamenti lavorativi come transizione)
- il tema delle separazioni e dei divorzi (la separazione o il divorzio come transizione)

Per ogni transizione è stato eseguito un Focus Group. Più in dettaglio il Focus Group sulle separazioni è stato condotto in data 10 aprile 2018 dalla dott.ssa Mazzucchelli, avvalendosi della collaborazione del dott. Paderi e della dott.ssa Castello.

I Focus Group sulle malattie e sui cambiamenti lavorativi sono stati condotti invece rispettivamente in data 11 e 13 aprile 2018 dalla dott.ssa Gorli, avvalendosi della collaborazione delle dott.sse Garlisi e Castello.

I Focus hanno avuto una durata di 3 ore circa.

I partecipanti hanno dato un apporto decisivo mettendosi in gioco, condividendo la propria esperienza personale in un clima di rispetto, ascolto, interesse, stima reciproca.

A chiusura di ogni focus group, diverso per tema in oggetto, ciò che ha dominato è stato un sentimento di gratitudine per la possibilità di essere stati chiamati a raccontare la propria esperienza in un clima sereno, libero e di totale ascolto ed accoglienza.

Questo dato immediatamente ci ha restituito l'urgenza e l'importanza di dare voce ed uno spazio di parola a temi che solitamente faticano a trovare un tempo, uno spazio ed un interlocutore adeguato.

Quanto emergerà è il tentativo di esplicitare il più chiaramente possibile, anche a chi non ha avuto la possibilità di mettersi direttamente in ascolto, i nodi tematici rilevanti e decisivi per cercare di definire linee di azione e di intervento in linea con quanto emerso dagli intervistati.

A tale fine, per l'analisi qualitativa ci avvarremo del metodo carta-matita (analisi del contenuto)¹ e del software T-LAB (analisi lessicale e delle corrispondenze)². I due strumenti, diversi, consentono l'articolarsi di una analisi complementare. Date le caratteristiche distintive di ciascuno poc'anzi citate e l'obiettivo della suddetta indagine presenteremo ora le analisi dei diversi focus group separatamente ma adottando un comune schema di strutturazione per ogni capitolo: innanzitutto si presenteranno i dati emergenti dall'analisi carta-matita; si procederà poi nel declinare mediante opportuni grafici e commenti ciò che emerge dall'analisi con il software T-LAB per poi concludere ciascun capitolo

¹ L'analisi mediante il metodo carta-matita consiste in un'analisi dei dati qualitativi attraverso griglie di lettura fornite dalle categorie di analisi. Ha l'obiettivo di rilevare l'occorrenza di particolari temi in testi complessi, quali quelli prodotti all'interno di una discussione di gruppo. Le categorie di analisi possono essere stabilite a priori, per un preciso interesse teorico, o a posteriori, ricercandole dall'interno dello stesso testo analizzato. Per gli obiettivi di questa ricerca è stato utilizzato un approccio qualitativo che lasciasse spazio a momenti interpretativi, generando ipotesi e collegamenti semantici a partire dalle conversazioni sviluppate in gruppo.

² T-LAB è un software costituito da un insieme di strumenti linguistici e statistici per l'analisi di contenuto e il text mining. Diversi sono gli elementi di pregio di tale programma: la sua interfaccia è particolarmente user-friendly e consente un'applicazione a campi e oggetti molto differenziati nonché una lemmatizzazione automatica disponibile in diverse lingue (italiano, inglese, francese, tedesco, spagnolo e portoghese). T-LAB usa inoltre processi automatici e semi-automatici che consentono di evidenziare rapidamente pattern significativi di parole, temi e variabili; tutti i processi del software sono infine trasparenti e possono essere facilmente personalizzati ricorrendo ad una gamma di strumenti di analisi ampia e flessibile. La ricchezza del corpus designato ci ha consentito di attuare analisi di diverso tipo e complessità: Associazioni di parole, Diagrammi radiali, Analisi delle Sequenze, Multidimensional Scaling (MDS). Rimandiamo ai diversi capitoli per una trattazione e spiegazione più puntuale di tali analisi.

con una brevissima sintesi e alcune indicazioni operative utili alle aziende interessate ad intervenire sui temi in oggetto.

Sia per l'analisi con il metodo carta-matita sia per l'analisi con T-LAB si è cercato di presentare i dati in una forma comprensibile e decifrabile a lettori non avvezzi con l'utilizzo di tali metodologie; ciononostante l'analisi, come potrete cogliere, è alquanto corposa e complessa; per tale motivo rimandiamo alla lettura delle conclusioni di ciascun capitolo e del report in versione short che racchiudono gli elementi centrali e la declinazione operativa sollecitata da ogni analisi tematica.

1. Le malattie come transizione

Analisi di contenuto

L'analisi tematica del focus group in oggetto consente di rintracciare alcune grandi aree tematiche attorno a cui ruota il racconto dei partecipanti:

- L'esperienza della transizione e le implicazioni ad essa connessa
- Che cosa ha aiutato/reso difficile affrontare la transizione
- Come è cambiato il rapporto con il lavoro e nelle relazioni sul lavoro
- Politiche e attenzioni utili, messe a disposizione da parte dell'azienda

L'esperienza della transizione e le implicazioni ad essa connessa

Le esperienze che le persone portano, rispetto ad una transizione lavorativa dovuta al campo della salute fisica, sono molto diverse (tumori, malattie neurodegenerative e autoimmuni, sindromi genetiche invalidanti), e riguardano sia i partecipanti stessi al focus group sia loro familiari (casi che comunque hanno impattato sulle loro vite in modo molto forte).

Il racconto dell'esperienza delle persone nel corso di queste transizioni emerge a tinte emotive forti, e all'interno del focus group si genera molta voglia di condividere dettagli della propria storia, aspetti che hanno impattato sulla vita e sul modo di pensare delle persone. Si coglie la grande importanza del narrarsi, a fronte di crisi e transizioni quali quelle riportate.

Che cosa ha aiutato/reso difficile affrontare la transizione:

Ciò che viene portato in modo diffuso è il sostegno che la continuità sul lavoro ha offerto, per distogliere l'attenzione dal tema della malattia.

“il lavoro è stato importante perché ha giovato sia a me in prima persona perché ha distolto un po’ la mia mente dal pensiero della malattia sia alla mia famiglia”

“tumore, ho fatto tutto il percorso poi di chemio e radioterapia. Sono stata assente dall’azienda proprio il minimo indispensabile perché sinceramente sono da sempre diciamo un’aziendalista e il lavoro mi piace. Sono stata assente giusto quei sei/sette mesi che mi hanno permesso di curarmi e dopodiché sono rientrata in servizio... l’azienda mi è stata vicinissima in questi sei/sette mesi perché mi hanno permesso di curarmi e poi essere reintegrata in azienda”

“ho cercato di ridurre al minimo le assenze e comunque continuare a lavorare nonostante qualche assenza e qualche problema anche fisico. Sicuramente aiuta anche per la testa.”

Nell’esperienza di malattia, vengono in utile aiuto le proprie reti private e familiari, e la legge.

“Moglie con malattia grave e tre figli: i miei genitori lontani si sono trasferiti vicino a me per sostenermi per tutto il tempo che ho voluto...”

“Per quanto riguarda i rapporti in azienda era a conoscenza della mia situazione (malattia moglie) soltanto il mio responsabile, in quanto ho chiesto di accedere alla 104 – una volta tanto posso parlare bene dell’amministrazione pubblica perché la legge 104 mi ha permesso di supportare mia moglie durante le sue cure”

Per molte esperienze l’azienda appare vicina, nelle figure dei capi più prossimi:

“(Malattia al cervello): l’azienda in quel periodo mi fu a dir poco vicino... farmi rientrare nel mondo del lavoro dandomi il tempo di riprendermi anche se io non mi rendevo conto se potevo riprendere o meno...”

“Ho un figlio che da piccolo ha avuto dei problemi di salute e gli hanno diagnosticato una malattia genetica grave...non l’ho esternato al 100% in azienda ma ne ho parlato col direttore che è stato molto comprensivo e mi ha aiutato qualche volta anche psicologicamente”.

“Fate conto sono stata un mese a casa, e quando ho cominciato a riprendermi - siccome purtroppo la mia malattia è molto brutta perché tu sei malato ma non sembri malato - e io avevo una stanchezza addosso pazzesca... e il mio capo di allora mi ricordo che mi ha, in modo molto riservato, aiutato a rientrare in ufficio per cui diceva tu devi tornare in mezzo agli altri. E quindi ho fatto un reinserimento meraviglioso, andavo magari un’ora e mezza in ufficio poi andavo a casa perché non ce la facevo più”.

Se aiutano i capi vicini (con cui si fa alleanza sia sul piano dell’organizzazione del lavoro, sia su un piano più relazionale e fiduciario), pochi però sono i colleghi con cui si riesce davvero a parlare. La paura legata alla socializzazione della propria condizione con la cerchia più allargata di colleghi riguarda il timore di poter essere stigmatizzati, e la consapevolezza che le persone (che non hanno attraversato una malattia) non riescano con serenità ad accogliere un dialogo sulla condizione di malato.

“Quando è successa questa cosa, io ne ho parlato ovviamente col mio capo, che mi chiamava tutti i santi giorni, io sono stata 30 giorni in ospedale e ho ricevuto 30 telefonate. Tutte le sere alle 7:00 mi arrivava la chiamata “come stai? Dai stai su!” cioè eccezionale. Però quando sono rientrata mi sono trovata “e adesso questa cosa come la gestisco?” perché è un problema “lo dico o non lo dico?”, come andrà avanti? perché io non sapevo se sarei finita in carrozzella piuttosto

che a ballare la sera... E di fatto mi è stato quasi suggerito implicitamente di non raccontare questa cosa...ne ho parlato col personale, una persona squisita. Quindi questa cosa non è stata comunicata tant'è che io il mio rientro non l'ho fatto su un accordo formale - diciamo così - ma in realtà su un accordo a tre tra l'HR di allora, io sottoscritta e il mio capo... che mi hanno messo nelle migliori condizioni.

Mi è sempre rimasta un po' addosso questa cosa del si può dire o non si può dire? perché l'ho sempre sentita come una potenziale discriminazione...”

“Diagnosi di malattia degenerativa: non ho pubblicizzato questa cosa in azienda un po' per mio orgoglio personale un po' perché francamente temevo che questa cosa avrebbe comunque magari causato una valutazione - per carità magari di riguardo nei miei confronti - ma avrebbe comunque influito sul mio percorso lavorativo”.

Come è cambiato il rapporto con il lavoro e nelle relazioni sul lavoro

La malattia genera necessariamente un ripensamento e ribilanciamento delle proprie sfere di vita personale. La richiesta di part time, l'utilizzo di orari flessibili modificano il rapporto con il lavoro.

Dalle transizioni è possibile anche imparare ad avere nuovi atteggiamenti nei confronti del lavoro e dei colleghi:

“quello che posso dire è una riflessione di cambiamenti caratteriali avvenuti durante la mia esperienza...Ha impattato sulle relazioni coi colleghi, positivamente; gli ambienti in cui ho lavorato hanno un forte ego e nel momento in cui ho affrontato la malattia di mia moglie ho dovuto assolutamente perdere, abbandonare il mio egocentrismo, mi sono messo a disposizione di tutti. A parte i momenti di tensione, in cui si aspettano i risultati degli esami e qualche

nervosismo c'è, i piccoli conflitti che sorgono in ufficio normalmente diciamo sono stati ammorbiditi, così a mio parere i rapporti ne hanno giovato”.

In un caso specifico, la forza d'animo della persona nell'affrontare il suo cambiamento ha consentito di aumentare la sfera e la responsabilità sul lavoro pur in concomitanza con la gestione della malattia:

“Sono un contenitore di patologie autoimmuni. Come vivo tutto questo? A lavoro benissimo perché mi piace quello che faccio, mi piace stare con le persone. Ho la fortuna di avere tantissime belle persone che gestisco io, ho tutto il nord Italia da gestire (posizione HR) e questo è stato un grande passo per me, io prima avevo dato una limitazione geografica, avevo detto seguivo le persone su Milano e non oltre... e a gennaio invece mi è stato proposto di seguire tutto il Nord e io sto meglio. Ho accettato questa responsabilità di tutto il Nord, vado fin che sto bene...”

In un caso meno positivo, al rientro dalla malattia la persona non ha più trovato incarichi e responsabilità previsti per la sua posizione:

“Quando sono rientrata a lavoro non avevo più la scrivania, non avevo più il lavoro... Sono andata a dire: ‘guarda tu devi sapere che io non sto facendo nulla, dammi lavoro!’ e per fortuna poi un po’ è cambiato...”

“Il rischio è che l'azienda decida quello che pensa sia meglio per te. Io avevo avuto quel problema, avevo il bambino piccolo, è chiaro che uno pensa una persona si possa trovare in una situazione di fragilità, però non mi è stato comunicato.”

Cambia il rapporto con le persone dentro l'azienda. Emerge il problema della paura di parlare, da parte dei colleghi, con chi è malato, e di affrontare la

vicinanza con il dolore altrui. Manca un linguaggio, una vera alfabetizzazione e acculturazione, per stare vicini alla sofferenza o all'incertezza della vita.

“Diciamo che immediatamente ho avuto il supporto un po' muto dei miei colleghi, nel senso che non mi piaceva molto farmi commiserare. Ho visto i miei manager più vicini scomparsi, per fortuna invece c'è stato il mio direttore che praticamente mi chiamava frequentissimamente in maniera molto assidua– il nostro è un ambiente maschile – quindi molto cameratesco, del tipo “ciao come stai? so che ne è passato di tempo, ti stai divertendo?”, era un modo anche di sdrammatizzare...”

“C'è ancora chiusura... soprattutto la malattia fa paura. Quello che io ho notato di più è che spesso – non solo nel mondo del lavoro ma anche nella vita privata e affettiva– l'approccio con altre persone, sia che conosci sia persone nuove, quando vengono a sapere insomma che tu hai un cancro... ciao!...C'è questa difficoltà nel continuare ad approfondire o comunque nell'arrivare da un'altra parte o nel costruire comunque semplicemente un'amicizia”

“Io sono d'accordo con te quando dicevi che si fa fatica a parlare con le persone e fargli sapere della malattia tua, dei tuoi cari per paura della loro reazione; cioè, nel mio caso su mio figlio, di lui non l'ho mai detto a nessuno dei miei vicini di casa, di mie amiche, compagne, mamme dei compagni scuola... proprio per non mettere il bambino nella condizione di penalizzarlo per il fatto di avere una malattia e di vederlo con occhi diversi, cioè il bambino malato”

“Chi non ha vissuto la malattia - direttamente o indirettamente perché è stato vicino una persona cara - secondo me non sa, non ha proprio il vocabolario neanche per starti vicino.

Il primo giorno che ho perso i capelli io non mi ci vedevo, ero rigida, avevo il terrore che questa cosa mi scivolasse, si vedesse, sembrava che tutti mi guardassero. Dopo ho detto, sai che c'è, io quasi quasi vado senza, con la mia

bella pelata. Sono andata in ufficio con la pelata e questo ha aiutato tantissimo la relazione, nel senso, era un po' come se io avessi messo un manifesto: guardate che ho questa cosa. Però l'ho fatto, e sono riuscita a rendere la mia immagine in maniera positiva (non sono malata, ma sto facendo una cura che mi fa stare male). Mi sono resa conto che questo ha aiutato la relazione e le persone che mi vedevano, che così non avevano paura.”

Vi è una sottile linea che separa cos'è protezione e cos'è discriminazione, rispetto a una condizione di malattia:

“le persone, come i miei responsabili che mi evitavano, in realtà avevano paura: non riuscivano a relazionarsi, non riuscivano a gestire questa situazione. Avevano paura e mi sono resa conto che spesso loro usavano con me un atteggiamento del non espormi, del non dire nulla. Alla fine sono tornata a lavorare e non avevo più nulla da fare, avere un lavoro qua e là... perché i colleghi pensavano di riservarmi un atteggiamento protettivo. Ma il lavoro è anche un'ancora di salvezza, non va tolto”

In alcuni casi si riportano episodi di grave discriminazione o di impreparazione a gestire il rientro della persona che ha subito un periodo di malattia:

“Io sono arrivata, era gennaio, e dopo pochi giorni la mia responsabile ha iniziato in questi open space a darmi davanti a tutti della disabile – io sono invalida al 100% e ho la 104 e sono una categoria protetta. Io sono andata avanti così per tre mesi sentendomi dire “sei una disabile”. Io ai tempi usavo la stampella perché avevo dei problemi all'anca – e lei diceva “ma io come faccio a farti vedere le persone?”, ai tempi stavo facendo delle selezioni, “un candidato che ti vede così ma tu pensi che voglia venire a lavorare per noi?”. Io sono stata una cretina, mi sono sentita paralizzata, non sono riuscita a ribattere, a dire niente, e per tre mesi sono andata avanti così. Mi do ancora della stupida perché non ho reagito. La

sua sfortuna, la mia fortuna, è che un giorno ha detto questo davanti a due rappresentanti sindacali...”

“perché l’azienda mette ora a disposizione tante risorse, questo non significa che dietro non ci siano comunque queste incapacità. A suo tempo, quando è successa a me questa cosa, quando sono rientrata dopo le mie terapie, eccetera il mio capo non mi ha più tenuto sotto di lui, mi ha messo un intermediario tra me e lui, neanche io fossi stata un’handicappata che non riusciva più a comunicare come comunicavo prima piuttosto che facevo il mio lavoro come lo facevo prima. Attenzione, un intermediario non preparato, che non sapeva nulla del mio lavoro per cui io ho dovuto insegnargli, quindi al contrario io ho dovuto istruire lei chiedendo diverse volte di rivolgersi per cortesia con educazione perché davanti a tutti faceva di tutto per rivolgersi in modo completamente differente quasi a volere sempre provocare o comunque portare una reazione differente”.

Se la malattia non riguarda la persona stessa, ma si estende a cura dei familiari, chi sceglie tempo per prendersi cura di altri rischia di essere percepito “estraneo” (e alla lunga discriminato):

“Adesso ho deciso di occuparmi della mamma - che chiaramente per me comporta una scelta diversa di non investire più sulla carriera e di rinunciare alla posizione che avrebbe comportato ulteriore crescita per me ma anche ulteriore effort (viaggiare di più, esporsi di più...). Quindi ho deciso no, basta, mi occupo io di mia madre e non la mando in una struttura. Ma gli altri non capiscono, chiedono “ma perché fai questa scelta? Perché ti sei presa questo carico? Devi separarti, riuscire ad accettare.” Quindi io ora ho un po’ questa difficoltà, infatti io mi sono un po’ chiusa e quando i miei colleghi mi dicono - comunque è una mia decisione – “non puoi continuare ad andare avanti così” io chiudo, chiudo i canali di comunicazione e dico “sì sì va bene, bravi, parliamo di un’altra cosa”.

La propria esperienza di gestione della transizione può però offrire nuove competenze, e aiutare a gestire diversamente gli altri.

“Essendo passata attraverso questo bagaglio di esperienze, io vedo che per esempio un team dove ci sono persone che stanno passando situazioni simili e mi consente di gestirle in un modo spero molto più delicato ma anche diverso; cioè se una persona torna dalla maternità mi preoccupa bene che abbia il lavoro, la scrivania, che venga accolta bene e così via. Una persona che si assenta perché magari la mamma ha un intervento al seno, mi preoccupa di mostrare una vicinanza silenziosa, cerco di non essere invadente però magari chiedo "come va?" "prenditi il tuo tempo, sii serena". Questo facilita molto comunque la comunicazione e la possibilità di esprimere le proprie emozioni o difficoltà – che non deve essere visto come un segno di debolezza!”

La responsabilità di chi è passato da una malattia, e la fatica delle persone che non ci sono passate a parlarne con i primi, genera una situazione di maggior fatica, responsabilità e peso sulle spalle dei malati (che allo stesso tempo agiscono come risorsa per chi affronta situazioni simili, tolgono il disagio agli altri sul modo di gestire la sofferenza altrui, ma sono chiamati a vivere la propria condizione attraverso autonomi percorsi di sopravvivenza).

“dipende se noi mettiamo l’altro nelle condizioni di starci vicino...col nostro atteggiamento. Perché se io mi piango addosso “oh che tragedia che mi è successa” uno si trova in imbarazzo, non perché non vuole aiutarti ma non trova le parole...la gente scappa ma anche perché non vuole sentire di malattia e di cose brutte nella vita”

Politiche e attenzioni utili, messe a disposizione da parte dell’azienda

L'azienda viene vista come supportiva tutte le volte che propone politiche e discorsi attenti sul tema della malattia e della disabilità, così come quando propone politiche di prevenzione alla salute. Queste attenzioni contribuiscono a creare una cultura attenta ai diversi bisogni della persona, rendendo naturale (e incentivato) la possibilità di riferirsi alla salute o alla malattia come parti fisiologiche della vita e da presidiare, tutti insieme.

“Se io ho scoperto di avere questo tumore è grazie all'azienda che con un programma wellness tutti gli anni propone alle donne di fare uno screening di controllo in orario lavorativo totalmente gratuito, sia per quanto riguarda mammografia, pap test, ecografie... e quindi diciamo che l'azienda in questo senso è molto attenta alla salute.”

“Così l'azienda pone molta attenzione alla salute, ma non solo alla salute, anche al benessere psicologico; non è un discorso di costo, no è che l'azienda ci tiene ad avere dipendenti sani fisicamente e psicologicamente in un ambiente armonioso”

“Nella nostra azienda c'è un team dedicato appunto alle tematiche legate alle donne, è nato principalmente come supporto alle donne nelle fasi del loro percorso, delle loro esigenze, quindi sono particolarmente interessata all'argomento... Con il gruppo ci son stati tanti cambiamenti, tanti avvicinamenti in modo diverso, per cui la prevenzione è diventata una prevenzione anche di tutela di persone, si sta lavorando proprio perché non ci sia questo timore nell'approcciarsi a un'eventuale malattia e quindi un avvicinamento anche una sensibilità al proprio corpo, un'attenzione più personale, una voglia di condividere che prima forse non c'era, ognuno era nel proprio angolo a lavorare, magari con 3 mila difficoltà diverse senza mai manifestarle – perché c'era pure il timore di manifestarle perché altrimenti ci si va a lamentare di qualcosa”

Si rileva necessario da parte dell'azienda lo sviluppo di una cultura della comunicazione e dell'ascolto rispetto ai temi di disagio e malattia delle persone. In generale la malattia e la sofferenza fanno paura, e il non essere formati o sensibilizzati ad avvicinare queste situazioni crea barriere di comunicazione e di relazione tra le persone.

“Io a volte ho vissuto delle situazioni brutte... non perché le persone siano cattive ma perché le malattie fanno paura. Qualche volta anche a livello manageriale: io penso che a livello di comunicazione un manager dovrebbe avere anche una formazione perché tu prima di gestire un'attività - qualunque essa sia - gestisci anche delle persone.

Secondo me aiuterebbe essere più preparati perché è vero che il malato deve essere attivo, si deve proporre, deve decidere magari se fare outing o meno però penso che a livello di azienda sia importante - al di là della 104, dei permessi - imparare a capire come gestire queste situazioni”

“Il lavoro principale è questa formazione al manager, arriva da lì, non è tanto la società... ci sono tantissime iniziative, tantissime proposte molto valide, però poi se si ha comunque sotto una gestione che è latente sotto quell'altra parte si va a perdere tutto quello sforzo ed è un peccato”.

Le misure per incrementare il benessere e il welfare dovrebbero essere accompagnate da una sensibilizzazione e dalla diffusione di una cultura che supporti e rispetti in modo pratico e continuo le differenze delle persone nelle loro concrete necessità.

“Da noi sta partendo lo smart working, quindi come diceva lei benessere, welfare... benissimo, come diceva lei, la facciata. Secondo me c'è anche una buona parte del management che ci crede tantissimo. Però sentir raccontare dalla stessa persona che facciamo i corsi di yoga e che poi prende in giro una

persona che ha dei grossi problemi di salute che si alzava dalla scrivania e si metteva seduta perché doveva far egli esercizi per la schiena...non va bene!”

“È un problema di cultura manageriale, nel senso che la mia azienda sulla carta è splendida: un welfare molto buono, smart working, permessi e 104 disponibili... Poi ci sono situazioni dove io sento i ragazzi che fanno smart working e il loro capo che dietro gli dice “ah domani sei in ferie allora? Ti vai a divertire? Ma sei in ferie?”.

“Il mio compagno ha la 104 e questa 104 lui non l'ha presa neanche un giorno, questo perché è una situazione in cui il direttore dice a lui e tutti gli altri: questi sono i risultati che devi fare... sei stato a casa una settimana quindi non hai potuto farlo, è un problema tuo, lavori sabato di notte. Quindi uno non si può ammalare, figuriamoci se può stare a casa con la mamma...”

“per esempio da noi l'anno scorso hanno introdotto il premio di produzione - se uno prende la 104 non prende il premio di produzione! Introduce il benessere, introduce... però poi ti succedono queste cose, cioè se vai a fare il prelievo della donazione non ti viene pagato il premio, se prendi la 104 non ti viene pagato il premio, i giorni di malattia non ti viene pagato il premio... e quindi tutta la gente che aveva in realtà la 104 sta cercando di non fare la 104 perché comunque o perde da una parte o perde dall'altra...”

“Su tutte le intranet delle aziende ci sono delle cose splendide ma da qui poi ad averle dentro... perché sono temi - io non voglio essere cinica - ma che fanno anche “mercato” cioè ci sono aziende che non si possono permettere di non essere wellness, però poi bisogna esserlo sul serio.”

Le politiche che aiutano a rendere simbolica e culturale, oltre che materiale, l'attenzione al disagio e alla malattia vengono rilevate in misure quali il tempo

flessibile, lo smart working, lo psicologo in azienda, ma anche i discorsi circolanti in azienda, le attenzioni di HR manager che puntino alla dimensione umana:

“Abbiamo lo psicologo in azienda, nel senso che è disponibile mezza giornata a settimana. Abbiamo lo smart working, un giorno a settimana possiamo lavorare da casa e da qualsiasi luogo. Abbiamo tolto le timbrature da diverso tempo, ormai è più di un anno che non timbriamo più. C'è in discussione il fatto di estendere a due giorni a settimana lo smart working. Abbiamo avuto diversi incontri mi sembra con l'università...ci sono iniziative in mensa per la qualità e la quantità del cibo; per esempio sono stati tolti i fritti, ci sono molto pietanze a base di verdura, si sta molto attenti alle allergie tipo glutine, lattosio... tutte queste cose qui che ormai anche se molta popolazione non è consapevole ma c'è il 30% della popolazione che soffre di allergie ad ogni livello...”

“Da noi hanno fatto una cosa molto importante: a Natale si sono fatti dare tutti i nominativi di quelle persone che sono decedute e hanno fatto fare dei regali di Natale a tutti i bambini.”

“Ci sono per esempio anche cose un po' diciamo minimali, ma il pubblicizzare o esortare le persone a fare le scale invece che prendere l'ascensore, queste sono cose banali però fan tutte parte di una serie di iniziative”.

“Noi HR stiamo preparando tutti i manager con incontri periodici, ogni settimana io incontro tutti i manager gestori di risorse per contaminare, per creare cultura, per parlare delle persone e delle problematiche... ma non solo delle problematiche, delle aree belle, di sviluppo che ci possono essere per ogni singola persona. Io ogni settimana incontro il singolo manager per un'ora, ogni settimana incontro il singolo manager che gestisce 1,2, 10... persone e mi sposto... oppure quando non riesco a spostarmi io – perché è difficile ogni settimana – ci sentiamo, facciamo una call, parliamo delle persone, di quello che

hanno dato, di quello che possiamo fare insieme, magari incontro io la persona direttamente. Così il management sta diventando umano”.

La gestione del tempo (per curarsi, per riposarsi quando la persona è inserita in un percorso di cura) è una variabile cruciale su cui alcune aziende stanno tentando di puntare con pratiche concrete, come per esempio il flexible working e la banca del tempo solidale:

“Un'altra cosa che facciamo è il flexible working, e io penso di estenderlo a tutto il perimetro di mia gestione, ho fatto da pilota e adesso lo stiamo facendo in tutta Italia. Quindi più flexible appunto, non esiste che non si possa lavorare da casa o dal parco. L'altra cosa splendida, un accordo sindacale fatto, studiato, è la banca del tempo solidale...è una cosa che mi emoziona. Posso avere delle ferie che non uso, io le metto nella banca del tempo solidale, vi assicuro ho la pelle d'oca però è una cosa che mi rende orgogliosissima dell'azienda dove sono. Ci sono delle mamme che devono curare i bimbi e hanno utilizzato tutto l'utilizzabile e ognuno di noi se ha delle ore in più, delle giornate in più le mette in questa banca del tempo. Io metto una giornata, una giornata la mette la banca. Questa è la vera solidarietà, questa è cura. Chiunque di noi decida io non prendo un giorno di ferie perché lo voglio mettere a disposizione di chi ne ha necessità ha in risposta l'azienda che mette un giorno in più. Ovviamente ci sono delle graduatorie per l'utilizzo del tempo. Ma è un accordo che è stato fatto proprio a livello sindacale. L'azienda raddoppia sempre, io metto un giorno e l'azienda un altro.”

Rispetto ai bisogni della persona che affronta una malattia, si può individuare un bisogno legato all'immediato affrontamento della situazione, e un bisogno legato alla fase del tempo lungo (welfare legato alla criticità, in accompagnamento a un welfare legato alla cronicità del bisogno)

“Bisogna creare dei back up, nel senso che se le persone hanno dei back up per riuscire a tamponare le urgenze sicuramente la persona può stare a casa più serenamente sapendo che c’è qualcuno che l’urgenza gliela sbriga”

“Ad esempio nelle scuole c’è uno sportello e so che diverse persone lo utilizzano, non solo i ragazzi ma anche i genitori. Allora forse... Poco tempo fa ho letto un articolo - che non so se sia vero oppure no - che nelle società dove c’è lo psicologo si vive meglio e bla bla bla, perché non proporre qualcosa tipo anche fatto da persone, non solo da professionisti, ma anche magari incentivare lo sportello d’ascolto nelle aziende?... forse potrebbe servire”.

“In base a quello che abbiamo detto mi sento di dire che forse noi dovremmo pensare o suggerire delle misure diverse per gestire le urgenza e quelle che sono magari un po’ più standard. Cioè, la sua situazione è di emergenza - cioè imprevedibile - la sua pure, la sua pure... situazioni che capitano e nessuno se le aspetta. E quindi -io ho suggerito lo sportello eccetera - ritorno su una cosa che si era detta e che è l’educazione del nostro management, tutti noi, tutti i nostri manager che fanno leadership, cose sui talenti e così via”

Per concludere il focus group, ai partecipanti vengono offerti dei fogli di colore diverso per indicare suggerimenti di misure a sostegno dell’emergenza, e di misure a sostegno di un’assistenza prolungata nel tempo e continua. Riportiamo in elenco quanto raccolto:

1.1. Misure di sostegno nell’emergenza

- Comunicazione trasparente, diretta: non aver paura di chiedere (come sta la persona malata) e di parlare della criticità (a partire dall’HR e da parte di tutti i manager)
- Condivisione e sostegno al fare outing

- Formazione per il personale e per il management rispetto alla cura verso le persone
- Permessi speciali per accudire familiare, e possibilità di recupero delle ore di permesso (lavoro flessibile anche in diversi orari)
- Sportello di ascolto e supporto
- Supporto personalizzato e supporto per un riposizionamento professionale
- Contributi economici in caso di perdita di moglie/marito e in caso di bisogno
- Nido in azienda

1.2. Misure per criticità “croniche”, e necessaria continuità di assistenza:

- Assicurare nel tempo l'affiancamento da parte di un'altra persona che possa garantire il supporto in caso di necessità
- Garantire la continuità lavorativa e di ruolo
- Supporto per la gestione dei figli
- Porre attenzione al mobbing a cui si viene sottoposti al rientro dopo lunga malattia
- Individuare persone di riferimento, che abbiano conoscenza delle situazioni di malattia e diventino appoggio per specifiche richieste
- Serve investire su una cultura e formazione manageriale umanizzata (sensibilizzazione del management e cambio culturale: eventi, attività formative/educative e informative su malattie e disabilità)
- Serve sensibilizzare i servizi HR
- Serve continuare a valorizzare sia professionalmente sia umanamente, e dare continui stimoli lavorativi
- Garantire permessi per esami di prevenzione sulla salute

- Consentire e promuovere lo smart working e flessibilità organizzativa (esempio: riconoscimento del tempo di lavoro fatto di sabato e di domenica)
- Sostenere una banca del tempo solidale (mettere a disposizione ore del proprio tempo affinché ne usufruiscano persone in difficoltà)

1.3. Analisi mediante software T-lab

La ricchezza del corpus designato ci ha consentito di attuare analisi di diverso tipo e complessità: Associazioni di parole, Diagrammi radiali, Analisi delle Sequenze, Multidimensional Scaling (MDS). Vediamole con ordine.

a) Associazioni di parole

Da una primissima analisi della lista delle parole chiave presenti nel corpus (Tab.1), possiamo rilevare come i lemmi che presentano valori di occorrenza maggiore sono, nell'ordine: persone (69); persona (40), azienda (68), lavoro (62), anni (52), parlare e mettere (41), situazione e mese (39), malattia (36).

Tab.1 – Lemmi presenti nel corpus per valori di occorrenza

LEMMA	OCC
Persone	69
Azienda	68
Lavoro	62
Anni	52
Parlare	41
Mettere	41

Persona	40
Situazione	39
Mese	39
Malattia	36
Capire	35
Vedere	32
Pensare	32
Aiutare	32
Vita	31
Figlio	30
Casa	30
Riuscire	30
Proprio	30
Cercare	29
Prendere	28
Gestire	28
Sentire	28
Vivere	26
Problema	25
Diverso	25
Accettare	23
Cura	22
Vicino	22
Tempo	22
Prima	22
Fatto	21
Tornare	21
Genitore	21
Ospedale	21
Bambino	21

Guardare	20
Esperienza	20
Lavorare	20
Trovare	19
Giorno	17
Succedere	17
Portare	17
Moglie	17
Malato	16
Mamma	15
Rientrare	15
Importante	15
Colleghi	14
Manager	14
Responsabile	14
Decidere	14
Ragazzo	14
Tumore	14
Famiglia	14
Bello	14
Problemi	14
Livello	14
Arrivare	13
Difficoltà	13
Capo	13
Successo	13
Chiedere	12
Diagnosticare	12
Permettere	12
Paura	12

Credo	12
Realtà	12
Chemioterapia	12
Collega	12
Medico	11
Scusare	11
Conto	11
Lavorativo	11
Piacere	11
Rendere	11
Iniziativa	11
Ufficio	11
Nostro	11
Tipo	11
Difficile	10
Piccolo	10
Piangere	10
Caso	10
Testa	10
Conoscere	10
Giorni	10
Passare	10
Periodo	10
Fortunato	10

b) Diagrammi radiali

Nei diagrammi radiali il lemma selezionato è posto al centro. Gli altri sono distribuiti intorno ad esso, ciascuno a distanza proporzionale al suo grado di

associazione. Le relazioni messe in luce sono dunque tutte significative secondo un rapporto uno a uno tra il lemma centrale e ciascuno degli altri.

Il lemma Persone (Fig.1) è associato alla dimensione personale del soggetto (io), all'ambito lavorativo (lavoro) e alla malattia, che chiama in causa le tematiche della paura, dell'atteggiamento nei confronti della persona (malata).

In questo, centrale è figura del responsabile HR e del manager chiamati a star di fronte alla questione e a prendere posizione con azioni concretissime: sentire, vedere, conoscere, scusare, creare, gestire. Emerge il tema dell'incontro e la rilevanza della dimensione temporale (oggi).

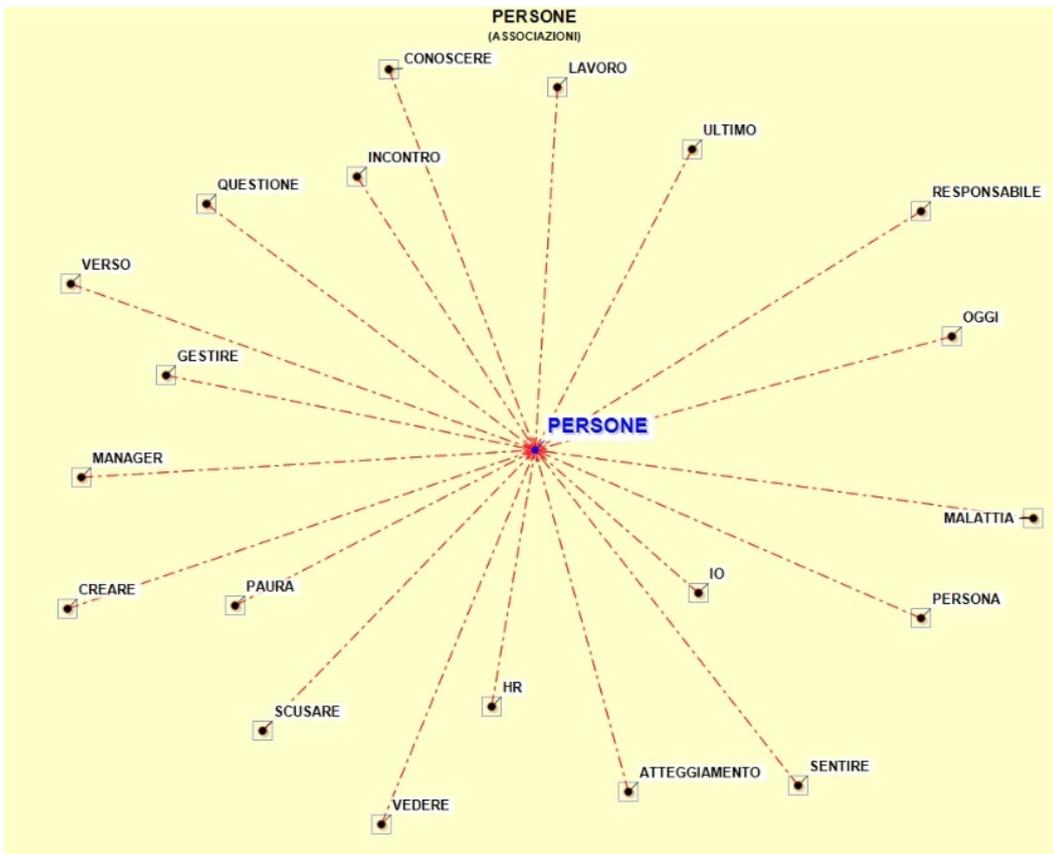


Fig.1 - Diagramma radiale con Persone

Il lemma Azienda (Fig.2) è associato all'ambito lavorativo dove un ruolo di primo piano è ricoperto dalla persona con problemi specifici³ rispetto ai quali vi è una forte mobilitazione: il focus è su azioni (cercare, permettere, rientrare, proporre, riguardare) ma anche misure (smart working, permesso) o interventi concreti (psicologo, percorso) e calibrati su situazioni specifiche (diverso, vicino). Centrale è la dimensione personale (io, proprio).

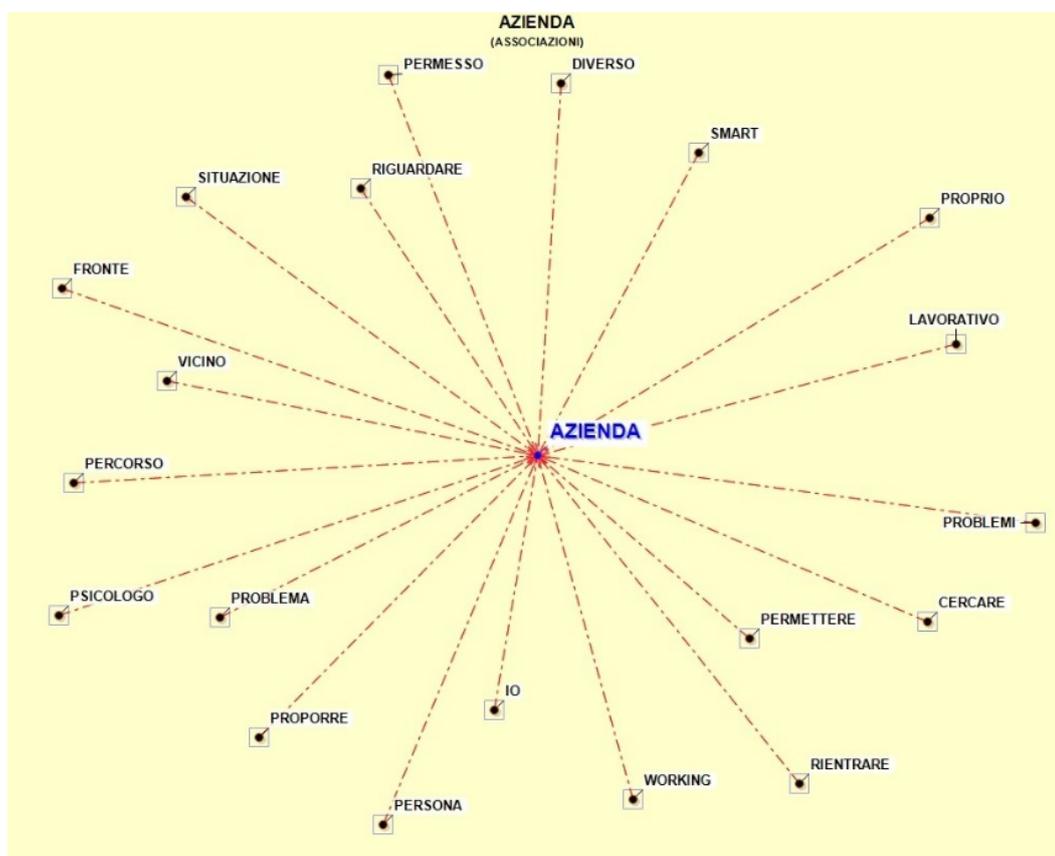


Fig.2 - Diagramma radiale con Azienda

Il lemma Lavoro (Fig.3) appare connotato positivamente (piacere, importante) ed è associato alla dimensione della vita privata (privato, casa). Centrale è il tema del rientro al lavoro (rientrare, tornare) e della possibilità, capacità di ripresa (riuscire, tenere, permettere, passare); il rientro è solitamente associato alla

³ L'aspetto della problematicità viene più volte ribadito: *problema, problemi*.

maternità (madre) si intuisce qui che la motivazione è diversa (cura, farmaco) come diverse sono le situazioni e le persone coinvolte.

Centrale è la dimensione personale (io) ed anche temporale (prima, mese).

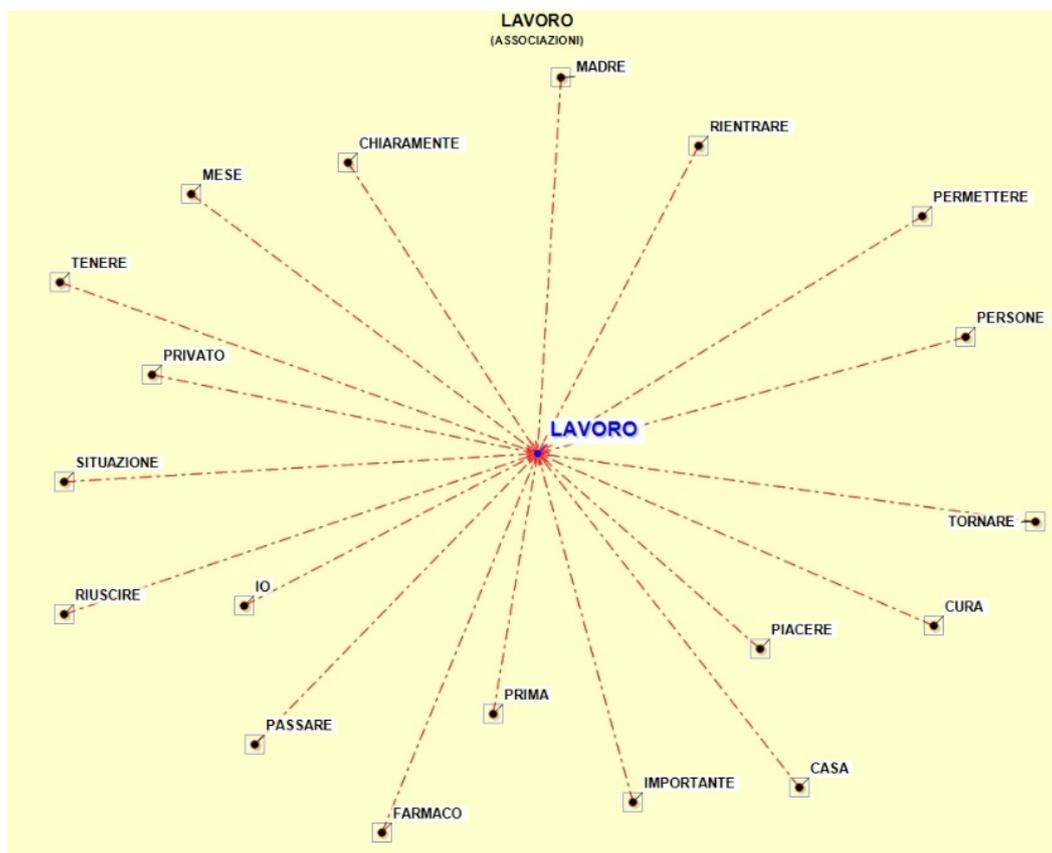


Fig.3 - Diagramma radiale con Lavoro

Il lemma Situazione (Fig.4) è associato al soggetto (io), all'ambito lavorativo (lavoro, azienda, attività) e familiare (familiare). Il riferimento è a situazioni di problematicità (problemi, difficile) e di necessità dove una figura in particolare – il capo – è chiamato ad intervenire fattivamente (aiutare, gestire, riguardare, supportare, capire, pagare, vivere, decidere, comunicare, prendere) in maniera decisa (chiaramente).

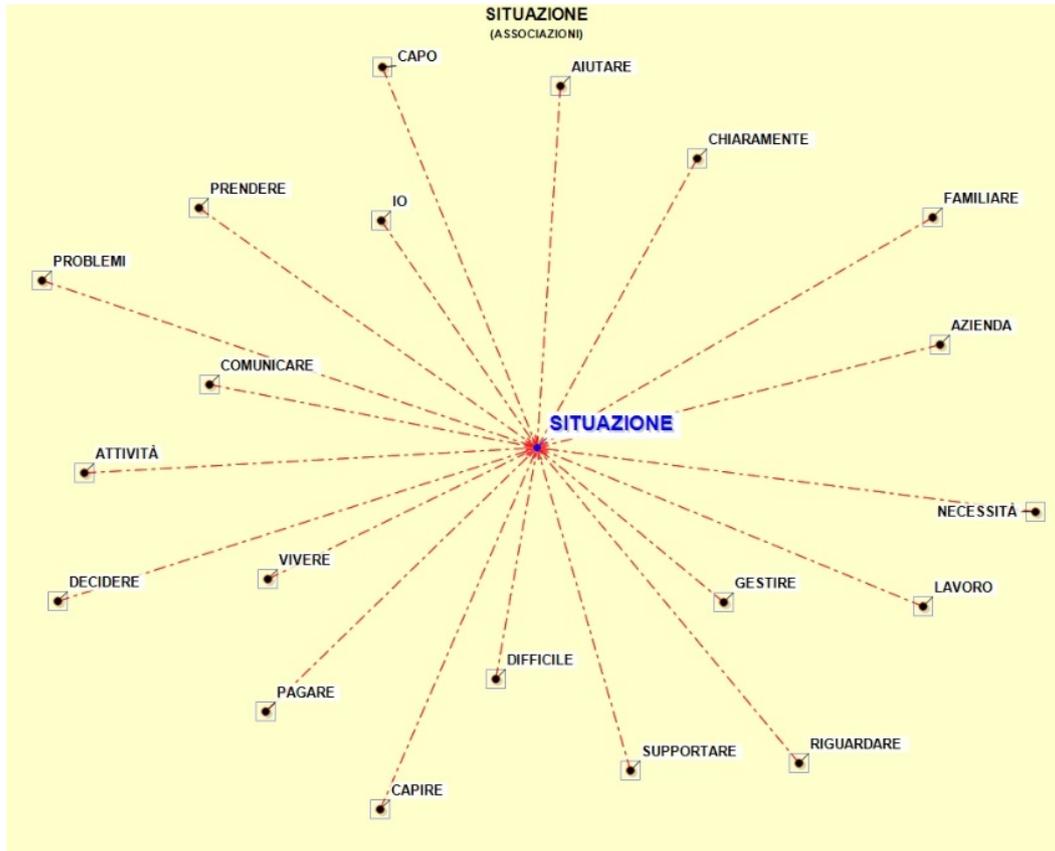


Fig.4 - Diagramma radiale con Situazione

La Malattia (Fig.5) più volte viene definita come un qualcosa che capita, può accadere al soggetto (io), all'altro (tu), ai propri cari (caro, genitore), agli altri (persone). Si tratta di un lemma che è associato a disagio, paura, attenzioni particolari da avere, cambiamenti (cambiamento, primo) – anche su lavoro può dare luogo a trasferimenti o a cambi di posizione (trasferire, posto), azioni correttive o effetti collaterali (chemio, sclerosi) eppure è associato fortemente alla vita (vivere, vivo, vita).

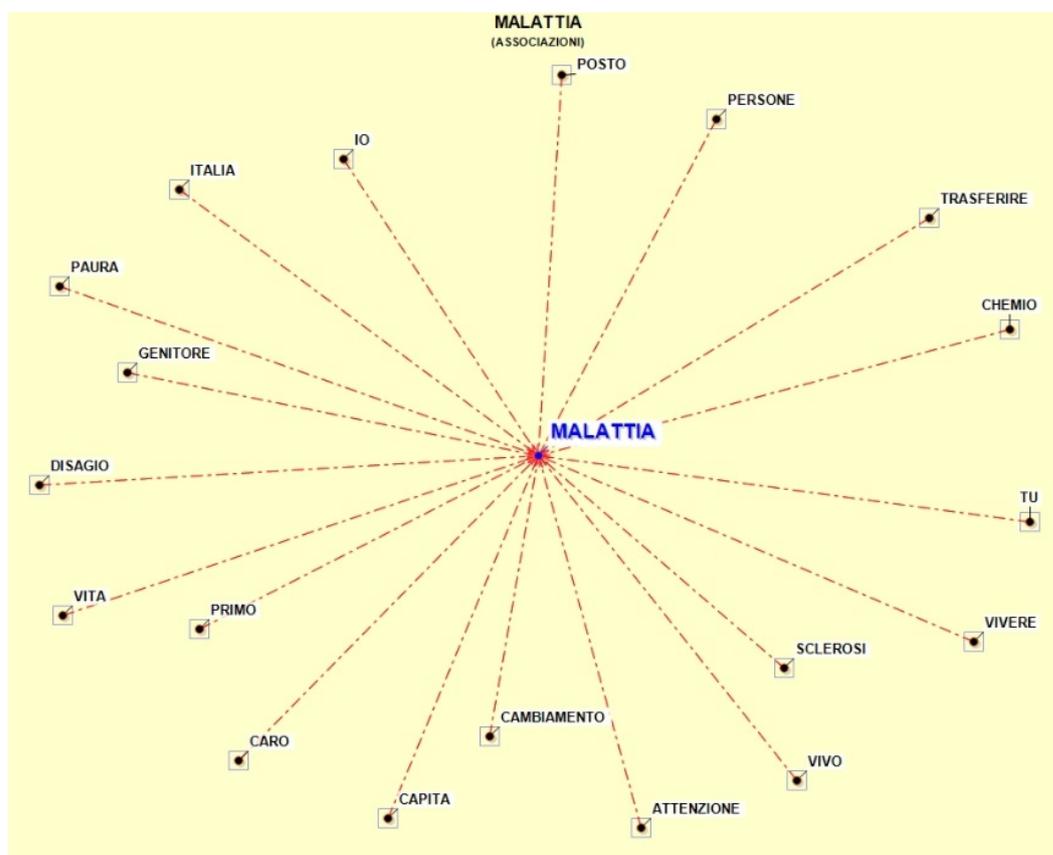


Fig.5- Diagramma radiale con Malattia

d) Analisi delle Sequenze

T-LAB consente di realizzare un'analisi markoviana di tre tipi di sequenze e di esportare i relativi output per una Network Analysis.

I tipi di sequenze analizzabili sono i seguenti:

A) Sequenze di Parole-Chiave, i cui elementi sono unità lessicali (vale a dire parole o lemmi) presenti nel corpus o in un sottoinsieme di esso. In questo caso il numero massimo di 'nodi' (vale a dire i 'tipi' di unità lessicali) è 3.000;

B) Sequenze di Temi, i cui elementi sono unità di contesto (cioè contesti elementari) classificate da uno strumento T-LAB per l'analisi tematica (Analisi Tematica dei Contesti Elementari, Classificazione Basata su Dizionari o

Modellizzazione dei Temi Emergenti). In questo caso, poiché la sequenza dei contesti elementari caratterizza l'intera 'catena' (predecessori e successori) del corpus, T-LAB realizza una forma specifica di analisi del discorso, i cui nodi possono variare da un minimo 5 a un massimo di 50;

C) Sequenze archiviate in un file Sequence.dat predisposto dall'utilizzatore. In questo caso il numero massimo di record è 50.000 e il numero di 'tipi' (ossia nodi) non deve superare 3000.

A partire da una matrice in cui sono registrati tutti i predecessori e tutti i successori di ogni item (unità lessicale o tema), T-LAB calcola le probabilità di transizione (catene markoviane) tra le varie unità di analisi. Nei grafici prodotti, le unità lessicali meno distanti da quella selezionata sono quelle che risultano avere maggiore probabilità di precederla (predecessori) o di seguirla (successori).

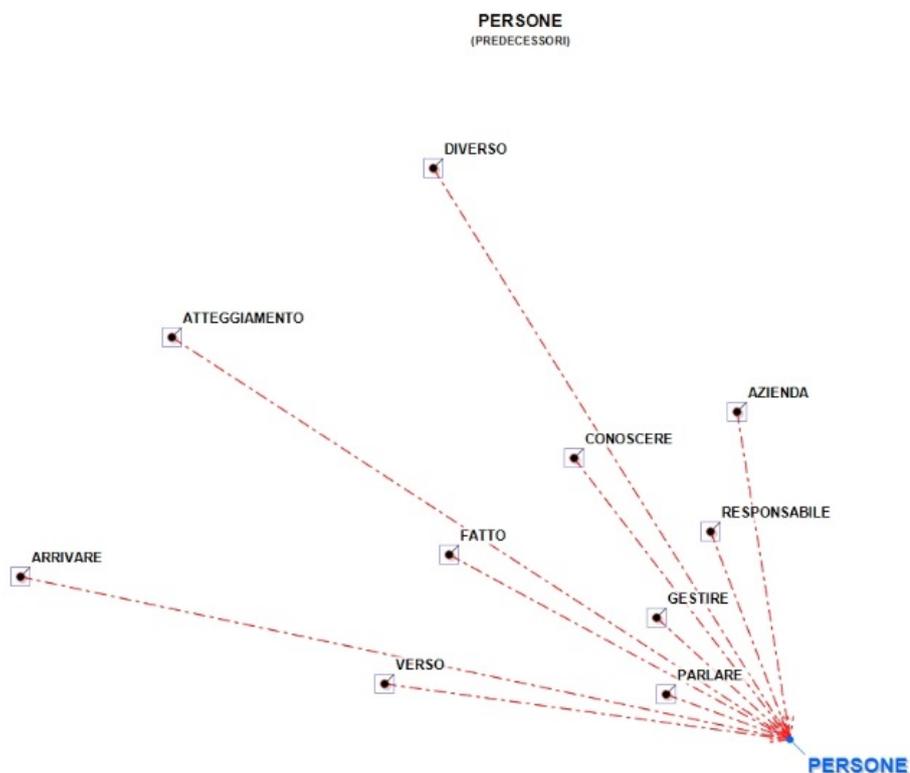


Fig. 6 - Predecessori di Persone

Concentrandoci sull'analisi di Sequenze di Parole-Chiave (A) abbiamo identificato tutti i predecessori e tutti i successori dell'unità lessicale persone. I predecessori più forti sono nell'ordine parlare, gestire, responsabile; predecessori intermedi: azienda, conoscere, fatto, verso; predecessori presenti ma meno rilevanti rispetto a quanti poc'anzi citati sono invece: atteggiamento, diverso, arrivare.

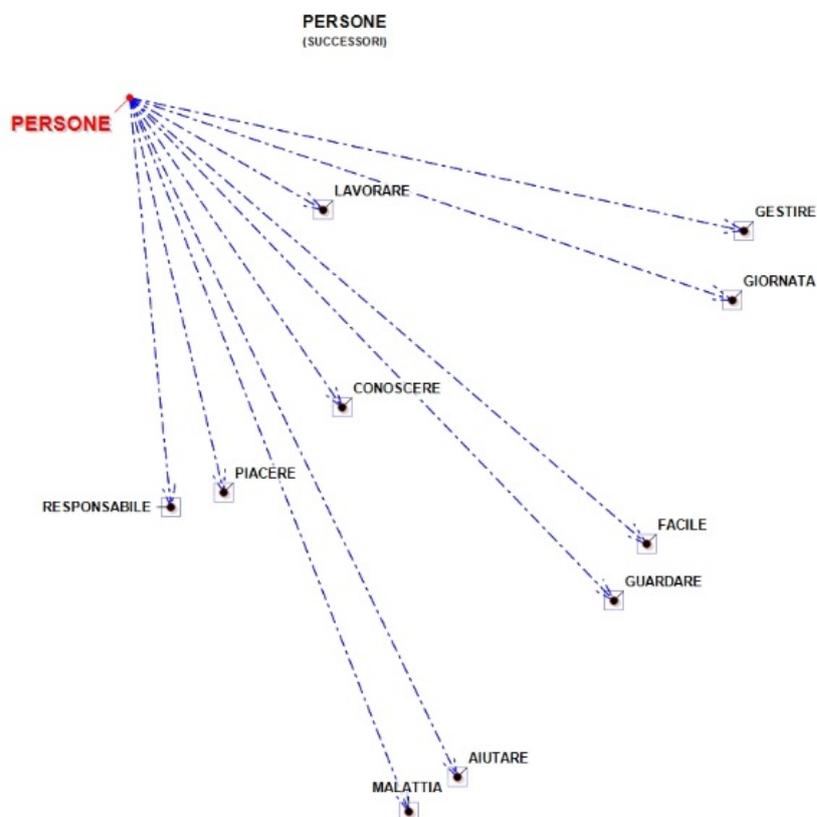


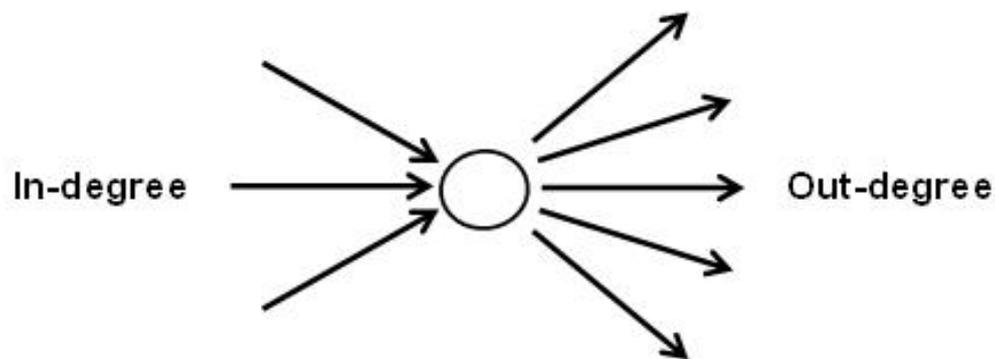
Fig.7- Successori di Persone

Il successore più forte è lavorare seguito a distanza da: conoscere, piacere, responsabile; successori più deboli sono infine: gestire, guardare, aiutare, giornata, malattia, facile.

Dalla ricorsività di alcuni termini (gestire, responsabile, conoscere) come predecessori e successori dell'unità lessicale in questione possiamo evidenziare

la rilevanza della conoscenza e gestione delle persone, azioni in cui è centrale la figura del responsabile (di area, diretto o HR).

Secondo la teoria dei grafi, infine, i predecessori e i successori di ogni nodo (nel nostro caso, unità lessicali o temi) possono essere rappresentati con delle frecce (archi) in ingresso (in-degree = tipi di predecessori), o in uscita (out-degree = tipi di successori).



In base al loro rapporto (successori/predecessori), è possibile verificare la varietà semantica generata dal nodo in questione:

- se è maggiore di quanta ne riceve ($\text{ratio} > 1$), il nodo è definito "sorgente";
- se è tanta quanta ne riceve ($\text{ratio} = 1$), il nodo è definito "relais";
- se è minore di quanta ne riceve ($\text{ratio} < 1$), il nodo è definito "assorbente".

Nel nostro caso persone ha 10 tipi di successori (out-degree) e 10 tipi di predecessori (in-degree) e può essere classificato come un nodo "relais".

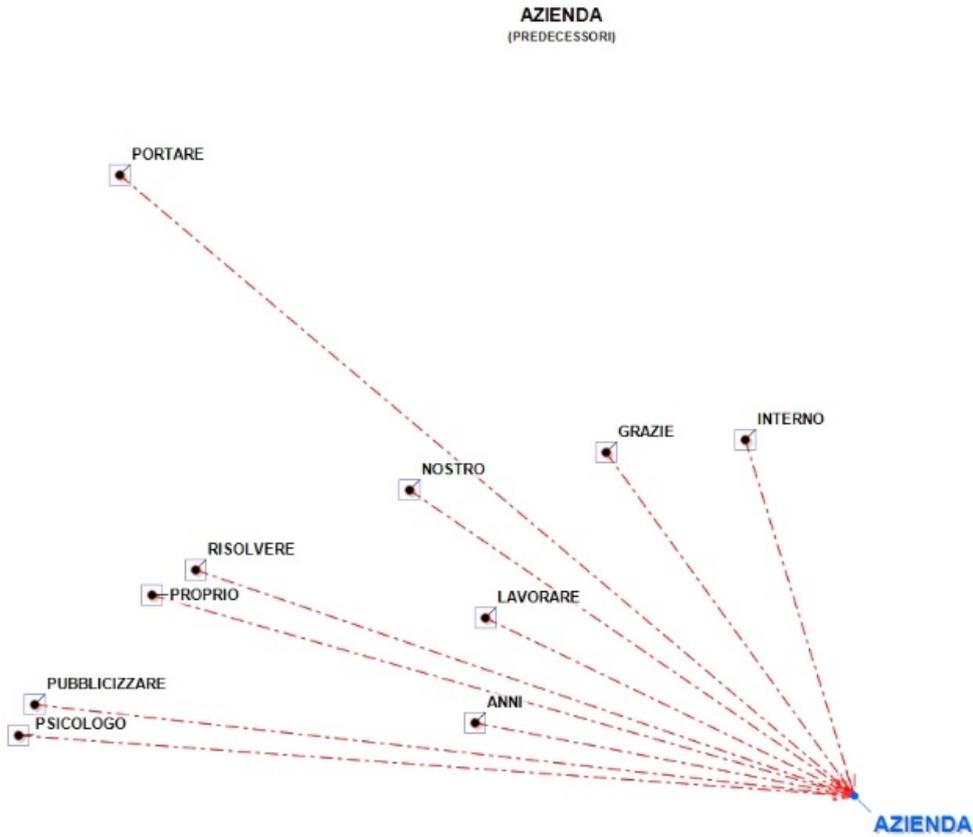
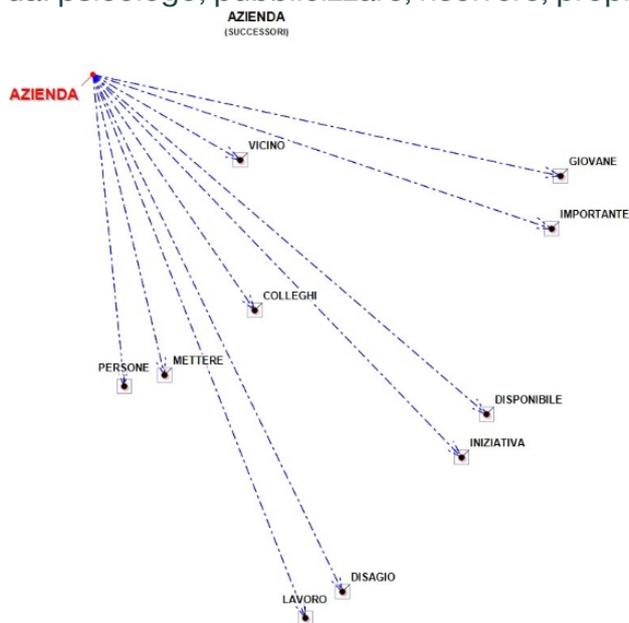


Fig. 8 - Predecessori di Azienda

I predecessori più forti dell'unità lessicale azienda sono anni e lavorare, seguiti a distanza da: psicologo, pubblicizzare, risolvere, proprio, nostro, grazie, interno;



predecessore presente ma decisamente meno rilevante rispetto a quanti poc'anzi citati è invece portare.

Fig.9 - Successori di Azienda

Il successore più forte è vicino seguito a distanza da: colleghi, mettere, persone; successori presenti ma decisamente meno rilevanti rispetto a quanti poc'anzi citati sono invece giovane, importante, disponibile, iniziativa, disagio, lavoro. La tematica lavorativa, come prevedibile, occupa un posto centrale essendo sia predecessore sia successore (lavorare, lavoro) del lemma Azienda. Secondo la teoria dei grafi, infine, Azienda può essere classificato come nodo "relais" avendo 10 tipi di successori (out-degree) e 10 tipi di predecessori (in-degree).

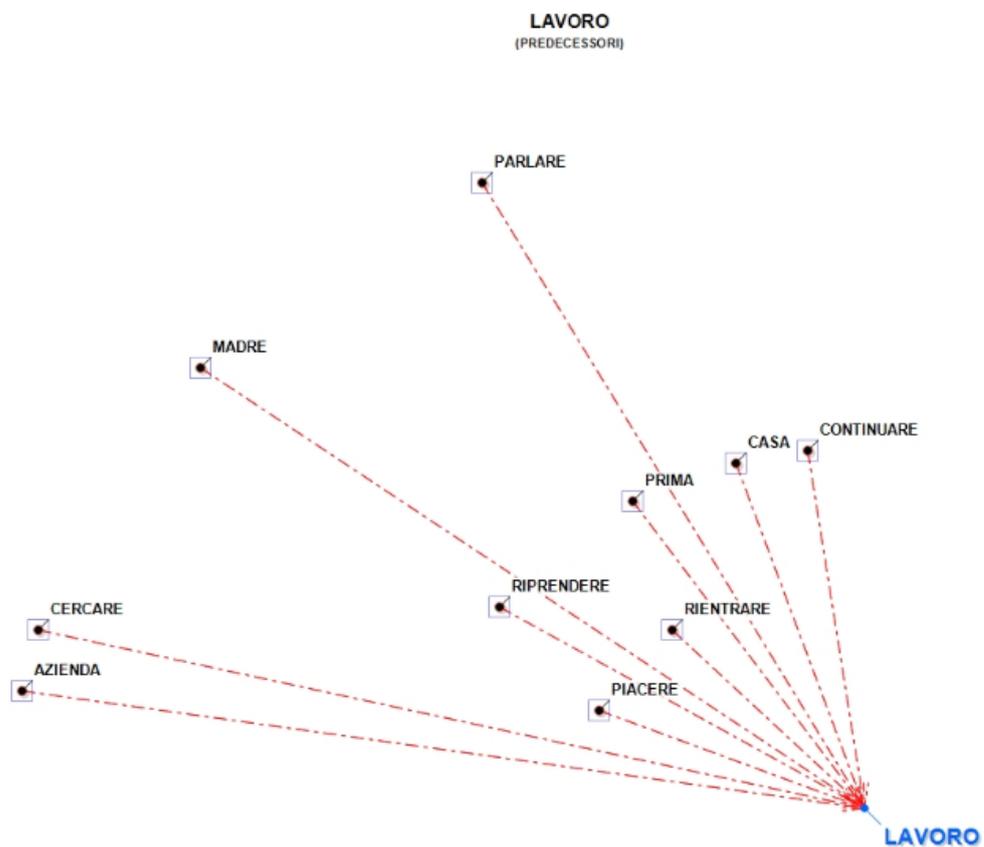


Fig. 10 - Predecessori di Lavoro

I predecessori più forti dell'unità lessicale Lavoro sono nell'ordine piacere e rientrare; seguiti a breve distanza da continuare, riprendere, prima, casa; predecessori presenti ma meno rilevanti rispetto a quanti poc'anzi citati sono invece: parlare, cercare, azienda, madre.

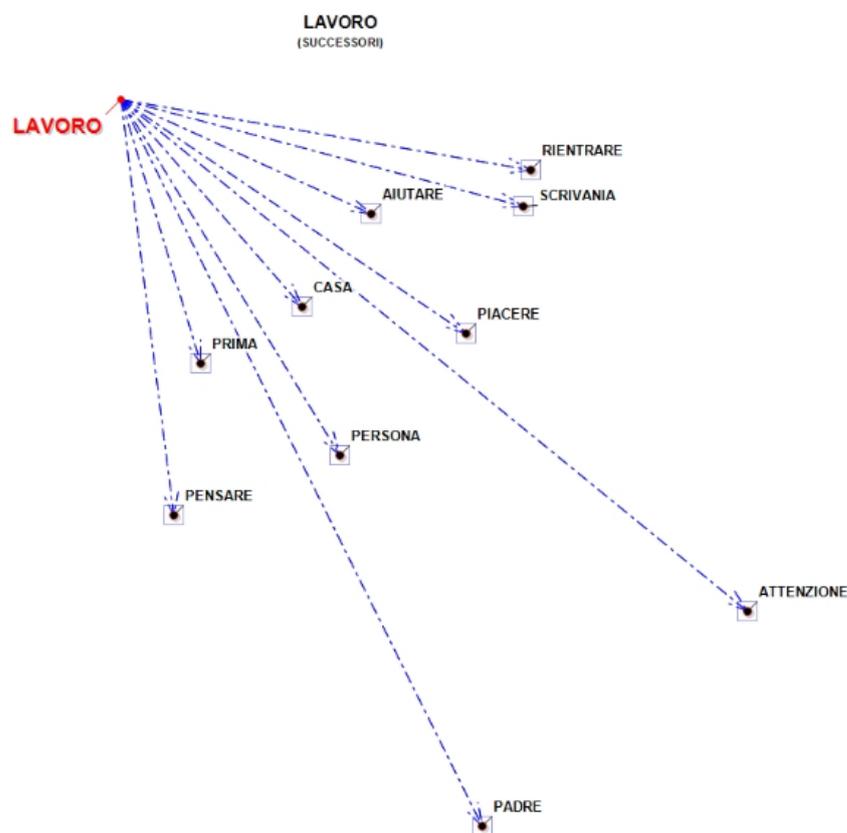


Fig.11 - Successori di Lavoro

Successori più forti sono: aiutare, casa, prima, seguiti a distanza da: rientrare, pensare, scrivania, piacere, persona; successori presenti ma meno rilevanti rispetto a quanti poc'anzi citati sono invece attenzione e padre.

È interessante evidenziare la rilevanza della dimensione temporale (prima) e del tema del rientro al lavoro (rientrare): essi compaiono infatti sia come predecessori sia come successori dell'unità lessicale Lavoro; altresì degna di nota è l'accostamento di tale unità lessicale con i lemmi piacere e casa.

Secondo la teoria dei grafi, infine, Lavoro può essere classificato come nodo "relais" avendo 10 tipi di successori (out-degree) e 10 tipi di predecessori (in-degree).

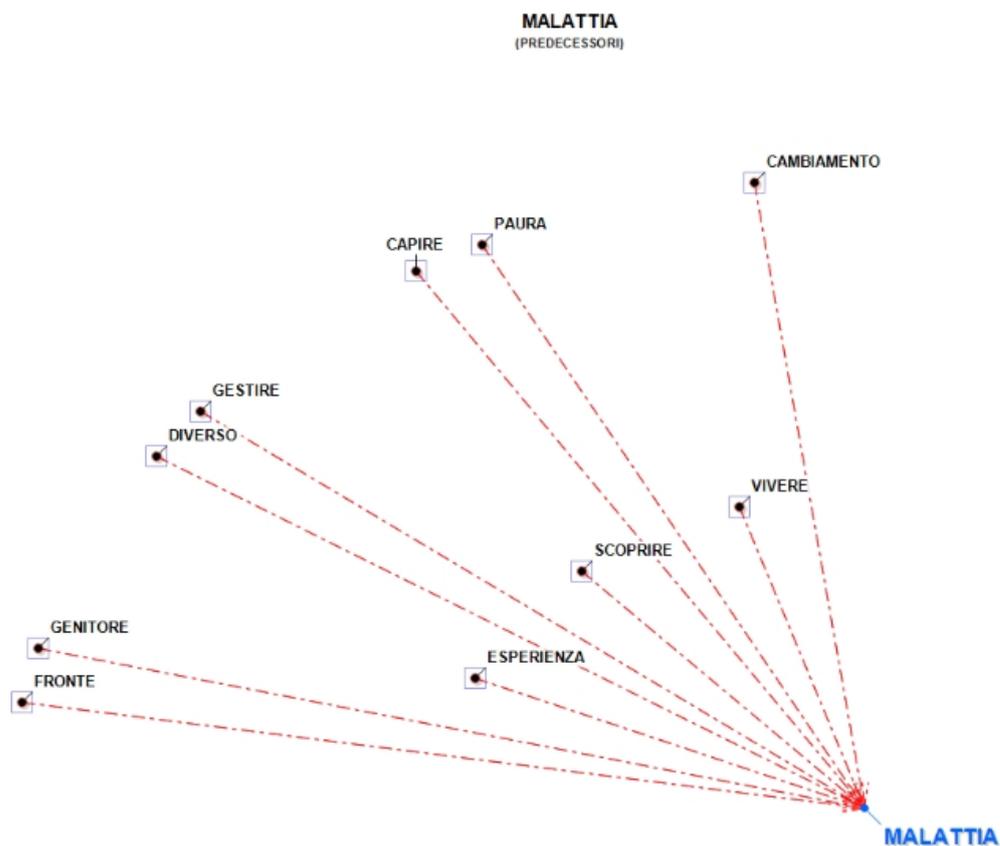


Fig. 12 - Predecessori di Malattia

I predecessori più forti dell'unità lessicale Malattia sono vivere, scoprire, esperienza seguiti a distanza da: cambiamento, paura, capire, gestire, diverso, genitore, fronte.

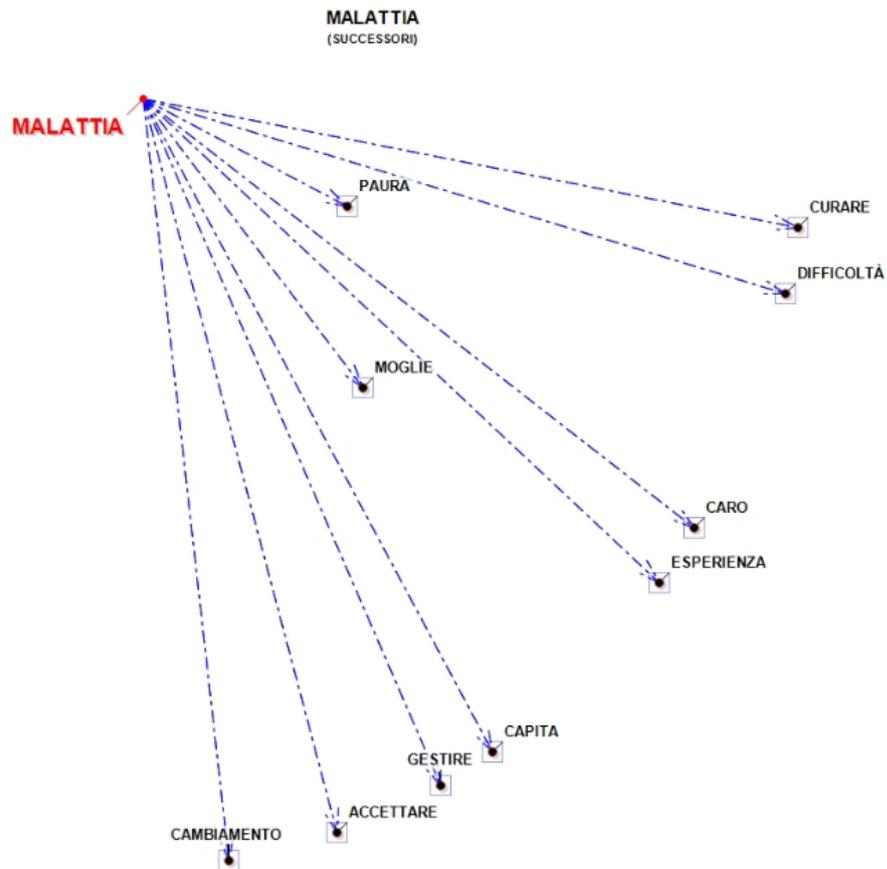


Fig.13 - Successori di Malattia

Successori più forti sono paura e moglie, seguiti a distanza da curare, difficoltà, caro, esperienza, capita, gestire, accettare, cambiamento.

I lemmi esperienza, cambiamento, paura, gestire compaiono sia come predecessori sia come successori dell'unità lessicale Malattia, e questo è indice di forza e rilevanza degli stessi.

Secondo la teoria dei grafi, infine, Malattia può essere classificato come nodo "relais" avendo 10 tipi di successori (out-degree) e 10 tipi di predecessori (in-degree).

c) Multidimensional Scaling (MDS)

Il Multidimensional Scaling (MDS) è un insieme di tecniche statistiche che consentono di analizzare matrici di similarità e di rappresentare le relazioni tra i dati entro uno spazio di dimensioni ridotte.

In T-LAB un tipo di MDS (metodo Sammon) è usato per rappresentare le relazioni tra unità lessicali (Co-Word Analysis) o tra nuclei tematici (Modellizzazione dei Temi Emergenti). I dati in analisi sono costituiti da matrici quadrate in cui sono riportati valori di prossimità (dissimilarità) derivati dal calcolo di un indice di associazione (Jaccard, Dice, Coseno, Equivalenza, Inclusione o Mutua informazione).

Jaccard	Dice	Coseno
$\frac{a}{a + b + c}$	$\frac{2a}{2a + b + c}$	$\frac{a}{\sqrt{(a + b)} \times \sqrt{(a + c)}}$
Equivalenza	Inclusione	Mutua Informazione
$\frac{a^2}{(a + b) \times (a + c)}$	$\frac{a}{\text{Min}((a + b), (a + c))}$	$\text{Log} \frac{a/N}{(a + b) \times (a + c)}$

I risultati ottenuti, analogamente a quelli dell'analisi delle corrispondenze, consentono di interpretare sia le relazioni tra gli "oggetti" (vicinanza/distanza), sia le dimensioni che organizzano lo spazio in cui essi sono rappresentati.

La bontà dell'adattamento, cioè il grado di corrispondenza tra le distanze risultanti dalla mappa MDS e quelle della matrice input, è misurata dalla funzione di Stress. Minore è il valore di stress (es. < 0.10), maggiore è la bontà dell'adattamento.

La formula dello stress è la seguente:

$$S = \sum_{i \neq j} \frac{(d_{ij}^* - d_{ij})^2}{d_{ij}^*}$$

dove d_{ij}^* indica le distanze tra i punti (ij) nella matrice input e d_{ij} indica le distanze tra gli stessi punti nella mappa MDS.

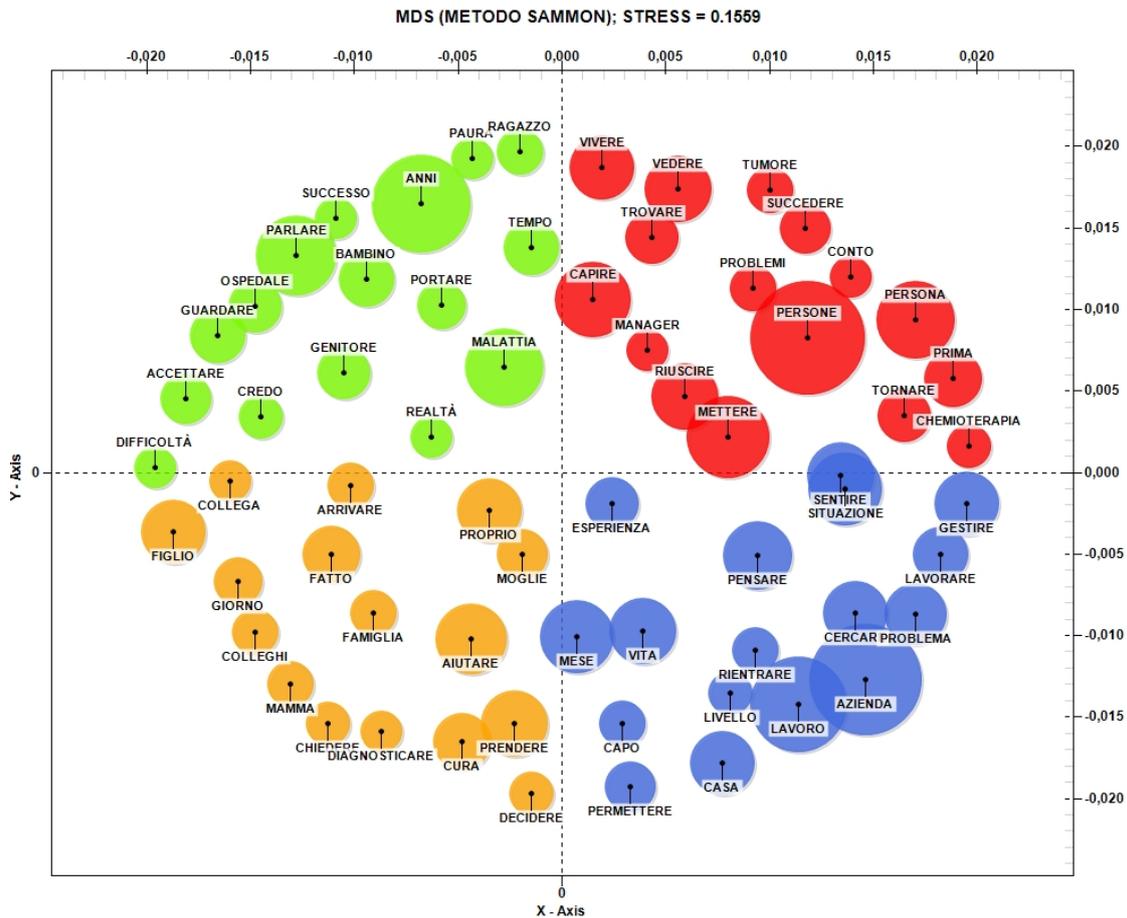


Figura 14: MDS (metodo Sammon)

Il grafico ottenuto ci ha consentito di identificare relazioni tra unità lessicali (Co-Word Analysis).

Predominanti sono i due quadranti di destra connessi fortemente al tema del lavoro: nel quadrante in alto viene tematizzata la gestione delle persone⁴ (capire, riuscire, mettere, vedere, trovare) da parte del manager mentre in quello in basso

⁴ Si tratta di persone che hanno situazioni problematiche (*tumore, problemi*) e stanno affrontando terapie (*chemioterapia*).

il rientro in azienda e l'esperienza del passaggio dall'ambiente domestico a quello lavorativo.

Il quadrante in basso a sinistra mette a tema più propriamente il rapporto con i colleghi mentre quello in alto a sinistra la tematica della malattia dei familiari – genitore, bambino, ragazzo – e le difficoltà ad essa connesse (accettare, guardare, paura, tempo).

1.4. Conclusioni del focus group: le malattie come transizione

Le aziende si trovano ad affrontare situazioni molto diverse che possono toccare direttamente il lavoratore o uno dei suoi familiari. In entrambi i casi possiamo distinguere due temporalità o fasi: una emergenziale - prossima all'evento malattia e richiedente un fronteggiamento immediato ed un distacco dal lavoro - ed una di cronicità – a distanza dall'evento, dai confini temporali più dilatati e sfumati dove il lavoratore può riprendere il lavoro pur con alcune accortezze e modulazioni.

Diverse sono le azioni che le aziende possono attuare:

1.4.1. Per coloro che hanno affrontato o stanno affrontando una malattia propria:

Misure di sostegno nell'emergenza

- Investire su una cultura e formazione manageriale umanizzata (sensibilizzazione del management e cambio culturale: eventi, attività formative/educative e informative su malattie e disabilità)
- Garantire i permessi richiesti o istituire permessi particolari
- Sostenere una banca del tempo solidale (mettere a disposizione ore del proprio tempo affinché ne usufruiscano persone in difficoltà)
- Creare back up per riuscire a tamponare le urgenze

- Stabilire contributi economici in caso di bisogno

Misure di sostegno nella cronicità

- Curare maggiormente la transizione al rientro (bilancio di competenze e di motivazioni e di sicurezza percepita a riaffrontare il lavoro che veniva svolto prima della malattia; assicurare nel tempo l'affiancamento da parte di un'altra persona che possa garantire il supporto in caso di necessità)
- Creare uno sportello di ascolto e supporto personalizzato per un riposizionamento professionale; introdurre la figura dello psicologo in azienda; individuare persone di riferimento, che abbiano conoscenza delle situazioni di malattia e diventino appoggio per specifiche richieste
- Garantire la continuità lavorativa e di ruolo; porre attenzione al mobbing a cui si viene sottoposti al rientro dopo lunga malattia; continuare a valorizzare le persone sia professionalmente sia umanamente, e dare continui stimoli lavorativi
- Introdurre politiche premianti anche per chi ha subito periodi di malattie
- Promuovere una cultura aziendale che consenta e incentivi spazi e luoghi di parola dedicati per parlare di malattie e disabilità (esempi: valorizzazione di esempi concreti, comunicazione rispetto a prevenzione e sfide dell'arco della vita, predisposizione di figure e di assistenza ad hoc, oltre che di una formazione alla sensibilità del management allargato...)
- investire sulla formazione per il personale e per il management rispetto alla cura verso le persone
- Offrire un supporto per la gestione dei figli
- Garantire permessi
- Sostenere una banca del tempo solidale (mettere a disposizione ore del proprio tempo affinché ne usufruiscano persone in difficoltà)
- Consentire e promuovere lo smart working e flessibilità organizzativa

Questi suggerimenti possono certamente essere ulteriormente implementati mediante analisi ad hoc che consentano di individuare, per segmenti, bisogni e risorse dei lavoratori così da identificare ulteriori misure rispondenti alla reale condizione delle persone.

E' utile, inoltre, che l'azienda, continui a promuovere e investire su politiche di prevenzione alla salute – check up gratuiti, work place innovation, cura del servizio mensa –; ciò contribuisce a creare una cultura attenta ai diversi bisogni della persona e a rendere naturale il riferimento alla salute o alla malattia come parti fisiologiche della vita, abbattendo, quindi, la barriera esistente tra le due (salute e malattia) che esita in una difficoltà nel guardare, trattare e affrontare i casi di malattia in costante aumento.

1.4.2. Per coloro che non hanno una malattia propria, ma hanno in carico e gestione la malattia di altre figure a loro vicine (figli, familiari anziani o non autosufficienti):

Misure di sostegno nell'emergenza

- Investire su una cultura e formazione manageriale umanizzata (sensibilizzazione del management e cambio culturale: eventi, attività formative/educative e informative su malattie e disabilità)
- Garantire i permessi richiesti o istituire permessi particolari
- Sostenere una banca del tempo solidale (mettere a disposizione ore del proprio tempo affinché ne usufruiscano persone in difficoltà)
- Creare back up per riuscire a tamponare le urgenze
- Stabilire contributi economici in caso di bisogno
- Investire su una efficace politica di informazione e comunicazione mirata e sistematizzata rispetto alle opportunità previste dalla legge o da politiche di welfare già presenti in azienda (agevolazioni, servizi di appoggio, congedi...)

Misure di sostegno nella cronicità

- Curare maggiormente la transizione al rientro (bilancio motivazionale e di sostenibilità nel riaffrontare il medesimo lavoro che veniva svolto prima della malattia/incidente del familiare; assicurare nel tempo l'affiancamento da parte di un'altra persona che possa garantire il supporto in caso di necessità)
- Creare uno sportello di ascolto e supporto personalizzato; introdurre la figura dello psicologo in azienda; individuare persone di riferimento, che abbiano conoscenza delle situazioni di malattia e diventino appoggio per specifiche richieste
- Garantire la continuità lavorativa e di ruolo; continuare a valorizzare la persona sia professionalmente sia umanamente, e dare continui stimoli lavorativi
- Introdurre politiche premianti anche per chi si ritrova a rimodulare il proprio tempo di lavoro per accudire un familiare
- Promuovere una cultura aziendale che consenta e incentivi spazi e luoghi di parola dedicati per parlare di malattie e disabilità (esempi: valorizzazione di esempi concreti, comunicazione rispetto a prevenzione e sfide dell'arco della vita, predisposizione di figure e di assistenza ad hoc, oltre che di una formazione alla sensibilità del management allargato...)
- Investire sulla formazione per il personale e per il management rispetto alla cura verso le persone
- Offrire un supporto per la gestione dei figli e dei familiari da accudire (es. nidi aziendali; convenzioni agevolate; baby sitter on demand; badanti on demand...)
- Garantire permessi speciali per accudire il familiare e possibilità di recupero delle ore di permesso
- Sostenere una banca del tempo solidale (mettere a disposizione ore del proprio tempo affinché ne usufruiscano persone in difficoltà)
- Consentire e promuovere lo smart working e flessibilità organizzativa

- Investire su una efficace politica di informazione e comunicazione mirata e sistematizzata rispetto alle opportunità previste dalla legge o da politiche di welfare già presenti in azienda (agevolazioni, servizi di appoggio, congedi...)
- Stabilire contributi economici in caso di perdita di moglie/marito e in caso di bisogno

Anche in questo secondo caso i suggerimenti elencati possono certamente essere ulteriormente implementati mediante analisi ad hoc che consentano di individuare, per segmenti, bisogni e risorse dei lavoratori così da identificare ulteriori misure rispondenti alla reale condizione delle persone.

2. I cambiamenti lavorativi come transizione

Analisi di contenuto

L'analisi tematica del focus group in oggetto consente di rintracciare in particolare tre grandi aree tematiche attorno a cui ruota il racconto dei partecipanti:

- l'esperienza della transizione e le implicazioni ad essa connessa;
- gli aiuti e/o le difficoltà
- l'impatto sul lavoro e sulle relazioni.

Uno sguardo d'insieme all'esperienza della transizione

Tratto distintivo di questo gruppo è certamente la varietà e soggettività delle esperienze legate alla transizione in oggetto: il cambiamento lavorativo assume infatti differenti connotazioni, si va dal pendolarismo, alla mobilità nazionale e internazionale, al cambiamento di differenti ruoli all'interno della stessa azienda o di aziende differenti.

“ho perso il lavoro perché la mia azienda ha deciso di vendere (...). Ho cercato di ricollocarmi in Italia ma le prospettive erano per lo stesso lavoro molto scarse. E quindi ho per quattro anni e mezzo lavorato a all'estero”

“un cambiamento non tanto di sede quanto di ruolo, io lavoro nella stessa azienda da molti anni e ho cambiato tanti ruoli”

“io ho iniziato facendo carriera da giovane per cui a un certo punto mi hanno offerto anche la possibilità di andare a lavorare negli Stati Uniti”

“esperienze fuori, prevalentemente al nord, anche attualmente, un’esperienza all’estero”

“negli ultimi 20 sono perennemente in movimento, nel senso che ogni 2/3 anni ho cambiato sede (in Italia – ndr)”

“più grossi cambiamenti che io ho fatto nell’ambiente lavorativo sono quelli fisici del cambiamento di sede. In quasi 20 anni di lavoro ho cambiato 5 sedi”

Tutti i partecipanti hanno carriere lavorative abbastanza lunghe e consistenti, il cambiamento narrato può corrispondere ad un periodo particolare della vita lavorativa, a volte all’inizio della carriera (“da giovani”) per poi stabilizzarsi, altre volte a carriera avviata e già consolidata; può essere conseguenza di un evento organizzativo (chiusura/riorganizzazione o perdita di lavoro) oppure essere insito nel ruolo/mansione professionale; può alternare momenti di stabilità, micro cambiamenti e grandi spostamenti; può essere legato alla presenza o meno di partner o figli; può avvenire nella stessa azienda o in aziende differenti.

Ogni cambiamento implica forti adattamenti, sia pratici, sia organizzativi, sia emotivi. Significativo è l’intreccio tra lavoro e famiglia: i partecipanti nel raccontare le loro vicissitudini professionali narrano la storia della loro famiglia (di come si è formata o è cambiata) e i cambiamenti lavorativi si intrecciano con quelli familiari; a volte è la famiglia ad adattarsi al lavoro a volte il lavoro deve adattarsi a trasformazioni/eventi familiari.

La mobilità nazionale/internazionale in alcuni casi era più intensa in assenza di figli o in presenza di un partner anch’esso con elevata mobilità, per poi ridursi o rimodularsi con la nascita dei figli oppure con la malattia/invecchiamento dei genitori; altre volte i cambiamenti di sede o di ruolo si sono intrecciati con una vita familiare ancora agli inizi e figli ancora piccoli imponendo a tutto il sistema familiare una rimodulazione di tempi, spazi e abitudini.

Non si parla solo di nascita e crescita di figli, ma molto spesso la presenza di genitori anziani (malati, parzialmente autosufficienti o che vengono a mancare) si intreccia con l'organizzazione della vita lavorativa.

Assieme al lavoro, cambiano i ritmi e gli "orizzonti" (familiari e professionali) ed occorre trovare un nuovo bilanciamento. A volte, se il cambiamento è avvenuto in età matura e non a inizio carriera, anche il fisico deve adattarsi ("in un'età nella quale la fisicità, anche di alzarsi presto, tornare tardi... non è più una cosa così facile").

"Forse quello che ha impattato maggiormente è quello che è successo nel mezzo del cammino – l'azienda ha chiuso l'ufficio in cui lavoravo e quindi da allora sono diventata pendolare. E direi che questo sia stato il cambiamento più importante. ...Fare la pendolare significa veramente cambiare l'orizzonte, quando ti alzi al mattino c'è veramente buio, quando torni alla sera c'è veramente buio, quindi proprio fisicamente... Mi sentivo una palla sparata fuori dal cannone, comunque prima o poi arrivavi a destinazione così come poi rientravi."

Laddove c'è già una famiglia (con figli) si crea l'esigenza di "incastrare" tempi ed impegni per poter conciliare le esigenze professionali con quelle familiari.

"Tutta l'organizzazione era basata su un incastro (...) un incastro dove un ritardo del treno poteva provocare veramente dei disagi non indifferenti".

Il cambiamento in generale, anche quando voluto ed accolto come una opportunità di crescita, richiede fatica, adattamento, sacrifici: "comporta il fatto che ho dovuto fare una scelta di vita di non tornare tutte le sere a casa e quindi avere una seconda sede di dimora".

Gli aiuti disponibili e/o le difficoltà in momenti di transizione/cambiamento

Emerge il ruolo dei differenti attori in gioco, in primis l'azienda e la rete familiare (partner e famiglia d'origine) come principale fonte di aiuto.

La famiglia aiuta nel sostenere nuovi equilibri: un riequilibrio tra madre e padre per la gestione dei figli, un riadattamento di coppie che orientano gli spazi e tempi di vita insieme prevalentemente durante i weekend.

L'azienda interviene, specie in caso di mobilità nazionale o pendolarismo, con lo smart working, che si rileva essere uno strumento molto apprezzato da chi ha potuto usufruirne ma ancora poco diffuso (con potenzialità non ancora ben comprese da chi non lo utilizza).

Tuttavia, rispetto all'azienda, emerge in alcuni casi una percezione di discriminazione delle donne ("io lavoro in un'azienda maschilista", "è proprio una mancanza totale di riconoscimento dell'impegno, del ruolo, ma soprattutto del ruolo come donna, ci sono due mondi ancora nelle aziende, donne e uomini") che produce modalità differenti di accompagnamento e gestione del cambiamento. Si accenna, da parte di più partecipanti al focus group, a un diverso trattamento economico in caso di trasferta maschile o femminile. La donna risulta spesso svantaggiata rispetto a colleghi uomini a cui viene garantita una miglior condizione economica per lo spostamento o maggiori benefits o un diverso inquadramento a fronte dello spostamento lavorativo proposto.

Azienda e famiglia non sono tuttavia gli unici attori che entrano in gioco, dal momento che anche i servizi (il nido o la scuola) possono supportare o ostacolare i lavoratori nei momenti di cambiamento professionale. Nel caso di madri in trasferta, una resistenza culturale a immaginare carriere al femminile a volte impatta negativamente sulla possibilità di affrontare sinergicamente la questione della collocazione geografica distante: *"Vi riporto la reazione della maestra elementare davanti alla mia bambina in terza, quando io mi sono trasferita: "Ma adesso come facciamo con questa mamma lontana?". Io sono rimasta allibita! O quando lei poi si annoiava a scuola per le cose che dicevano, e si metteva lì, e le dicevano "ma cosa fai bimba? Stai pensando alla tua mamma?" lo trovo davvero di ostacolo..."*

L'impatto sul lavoro e sulle relazioni

Il rapporto con il lavoro subisce necessariamente un cambiamento, in senso sia positivo sia negativo, in caso di transizioni.

Viene percepito un positivo arricchimento di conoscenze, competenze e culturale. Si riscontra l'imparare contenuti e linguaggi nuovi, il confrontarsi sulle competenze di altri, il conoscere persone nuove e il rendere la propria vita dinamica (un "senso di ringiovanimento").

"è stata un'esperienza decisamente positiva"

"il cambiamento delle competenze"

"la possibilità di conoscere culture diverse, persone diverse ed è stato molto importante perché ti porta a, prima di esprimere te stesso, capire gli altri"

"ha comportato a livello mentale un arricchimento, un ringiovanimento e cambi un po' anche il tuo approccio secondo me, io ero molto rigida e sono cambiata, sono diventata molto più morbida".

Anche le relazioni si modificano, sia in senso positivo sia in senso negativo. In senso positivo si conoscono persone nuove, di culture professionali o territoriali diverse (arricchimento personale e crescita generativa per la persona). In senso più negativo il rischio correlato agli spostamenti professionali è quello del mantenimento del capitale di relazioni, dovuto alla difficoltà a mantenere le relazioni dopo un trasferimento in altra città, sia con i colleghi sul lavoro sia nella sfera extraprofessionale.

"le relazioni si perdono, lasci anche delle amicizie importanti, persone significative, intelligenti".

Tema centrale per la portata del significato, che emerge in connessione alle transizioni sul lavoro, è quello del rapporto tra generazioni: ciò indica che tali

transizioni non riguardano solo aspetti logistici e organizzativi (cambi di sede o di mansioni), ma anche e soprattutto micro cambiamenti che la persona affronta nell'arco della sua vita (e maturazione) riguardanti appunto il senso di questi cambiamenti ed il proprio stare di fronte ad essi, i cambiamenti delle figure con cui si collabora (giovane vs. senior). Si apre qui una distinzione profonda tra professioni tecniche e professioni HR, rispetto al modo in cui tale rapporto intergenerazionale viene vissuto. Chi è in professioni tecniche mette in luce da una parte una perdita di conoscenza (soprattutto tecnica, ma non solo) nel passaggio generazionale e dall'altra poca attenzione da parte delle organizzazioni a questo passaggio.

“il cambiamento per me è il decadimento del livello di conoscenza nelle aziende tecniche che fanno dei prodotti di tecnologia elevata, un abbassamento del livello di conoscenza”

“Faccio solo un esempio: io ho un collega che non è neanche laureato e che si occupa del dimensionamento di alcune parti del treno, questo signore - abituato a lavorare con gli abachi e con i regoli - si è adattato perfettamente ai computer perché non è vero niente che la gente non si adatta, cioè dateci uno strumento che fa il lavoro più veloce e noi lo usiamo, non c'è nessun problema. Questo signore è l'unico che si tiene traccia di tutte le cose che succedono. Quando tu hai un problema vai da lui e gli dici “ma questo pezzo qui che ci si è rotto adesso, ma quante volte si è rotto nel tempo?” e lui tira fuori il suo libricino e ti elenca tutte le cose. Ecco, io questa cosa qui negli ingegneri che hanno adesso 30-35 anni non la vedo più, non c'è più nessuno che fa questa cosa perché sono tutti violentemente lanciati verso la fine del disegno, verso la fine del progetto, verso la fine del calcolo, verso la fine del... e certe volte tu fai un calcolo, esce un risultato, non sai neanche se è giusto perché nessuno sa quale dev'essere il risultato mentre prima la gente sapeva quale doveva essere il numero, poi non sapeva la virgola va bè ma... Adesso invece viviamo nella nebbia mentre abbiamo tutti gli strumenti per andare dieci volte sulla luna. E questo io lo vivo male, questo

cambiamento qui, questo abbassamento del livello di conoscenza io lo vivo malissimo e vedo che lo vivono male anche i miei colleghi”

“i giovani non hanno in memoria niente (...) è la trasmissione interna della cultura aziendale”.

Miglior rapporto viene vissuto da chi è in HR nell'incontro giovani/anziani e nella possibile sinergia e complementarietà di approcci.

“Lavoro in un team dove sono la più vecchia. Ma questo innesto con i giovani va bene, hanno anche competenze diverse da me. Poi per alcune cose sono acerbi, e possiamo insegnare noi a loro...”

Vi è comunque la percezione che le aziende non siano sufficientemente attive su questo aspetto. Se da una parte vi è attenzione alle relazioni intergenerazionali (per lo meno una attenzione dichiarata dai vertici e dall'HR), concretamente le strade per supportare il passaggio generazionale non producono il risultato sperato. Anche le iniziative di mentoring, laddove praticate, non trovano una giusta valorizzazione: *“Però non mi dite che (da ‘maturo’) posso fare il mentore...perché fare il mentore vuol dire che sono già arrivato...e che nessuno si cura più di me”*

Occorre che le aziende riescano a valorizzare le conoscenze e le competenze sia dei giovani sia dei senior e favorire uno scambio. Ciò che deve essere trasmesso tra le generazioni è, oltre alle tecniche, anche un approccio al cambiamento che include innovazione:

“L'innovazione non è la digital transformation...è un pensare in modo diverso all'utente che deve fare e prendere le cose in modo diverso”

“Io non so cosa possono fare le aziende, non so cosa può fare la mia azienda, so che cosa non fa. Per cui torno al discorso che ho detto prima della forte responsabilità che mi sento quando devo trasmettere il cambiamento, l'innovazione... però purtroppo a volte mi sento anche solo, abbandonato”

“sarebbe molto importante creare consapevolezza nelle strutture di HR (...). È un lavoro culturale”

Le aziende, a detta dei partecipanti, non sono solo contenitori di persone, tecniche, procedure, sono “luoghi dove ci possiamo relazionare”, “in azienda si creano relazioni”, “l'aiuto viene dal team che noi abbiamo creato cioè dalla relazione che ciascuno di noi è riuscito a creare”

La perdita di relazioni sul posto di lavoro rappresenta una deriva del nostro tempo, occorre ridare valore alla dimensione relazionale come momento produttivo importante: “una volta si lavorava bo 8 ore, adesso ti dicono la settimana breve... ma quando mai, si lavora molto di più di prima, molto di più. Ogni tanto dobbiamo fermarci e ricordarci che la pausa caffè non è per te è perché stiamo creando una relazione”.

La percezione di lontananza delle funzioni aziendali apicali è qui molto evidente “l'aiuto arriverà dalla nostra squadra non da HR”.

“se hai creato una relazione buona con chi lavora con te - giovane o vecchio io lo vedo allo stesso modo - alla fine sono quelli che ti aiutano. Però devi essere in grado di creare la relazione”

2.1. Analisi mediante software T-lab

La ricchezza del corpus designato ci ha consentito di attuare analisi di diverso tipo e complessità: Associazioni di parole, Diagrammi radiali, Analisi delle Sequenze, Multidimensional Scaling (MDS). Vediamole con ordine.

a) Associazioni di parole

Da una primissima analisi della lista delle parole chiave presenti nel corpus (Tab.2), possiamo rilevare come i lemmi che presentano valori di occorrenza maggiore sono, nell'ordine: azienda (157), anni (119), cambiamento (78), lavoro (74), persone (53), lavorare (51). Si tratta di parole che rimandano alla centralità della dimensione professionale (azienda, lavoro), temporale (anni) e relazionale (persone) ed ai processi di trasformazione intercorsi (cambiamento).

Tab.2 – Lemmi presenti nel corpus per valori di occorrenza

LEMMA	OCC
Azienda	157
Anni	119
Cambiamento	78
Lavoro	74
Persone	53
Lavorare	51
Giovane	49
Vedere	44
Arrivare	42
Proprio	42
Nostro	39
Vivere	37

Diverso	35
Casa	34
Esperienza	32
Pensare	31
Capire	31
Crescere	31
Vita	30
Parlare	30
Nuovo	29
Bambino	27
Interno	26
Cambiare	26
Certo	26
Livello	24
Riuscire	24
Sentire	24
Prima	24
Cercare	24
Ufficio	23
Prendere	22
Problema	22
Cominciare	22
Età	22
Hr	22
Famiglia	22
Figlio	21
Mettere	21
Ruolo	21
Professionale	21
Settimana	20

Tornare	20
Organizzazione	20
Importante	19
Chiedere	19
Tempo	19
Tecnico	19
Gestire	18
Diventare	17
Moglie	17
Aspetto	17
Donna	17
Bello	17
Trovare	17
Creare	17
Lasciare	16
Gestione	16
Anziano	16
Rimanere	16
Italia	16
Guardare	15
Anno	15
Sede	15
Piacere	15
Permettere	15
Mamma	15
Momento	14
Prodotto	14
Posto	14
Figli	14
Entrare	14

Competenze	14
Succedere	14
Volte	13
Grande	13
Personale	13
Struttura	13
Crescita	13
Tipo	12
Realtà	12
Colleghi	12
Iniziare	12
Funzionare	12
Ente	12
Passare	12
Seguire	11
Volta	11
Aiutare	11
Avvenire	11
Vecchio	11
Possibilità	11
Portare	11
Capo	11
Responsabilità	11
Familiare	11
Stabilimento	11
Maniera	11
Decidere	11
Bisogno	11
Difficile	10
Chiamare	10

Chiudere	10
Giorni	10
Precedente	10
Approccio	10
Milano	10
Mondo	10
Ultimo	10
Vicino	10
Smart	10
Punto	10
Sera	10
Ragazzo	10

b) Diagrammi radiali

Nei diagrammi radiali il lemma selezionato è posto al centro. Gli altri sono distribuiti intorno ad esso, ciascuno a distanza proporzionale al suo grado di associazione. Le relazioni messe in luce sono dunque tutte significative secondo un rapporto uno a uno tra il lemma centrale e ciascuno degli altri.

Il lemma Azienda (Fig.15) è associato fortemente alla dimensione personale (io, proprio), relazionale (noi) e temporale (anni); vi è la consapevolezza che in azienda si è svolto un percorso, più o meno lungo, di cambiamento. L'azienda è associata talvolta ad un ufficio specifico talvolta alle relazioni con l'HR.

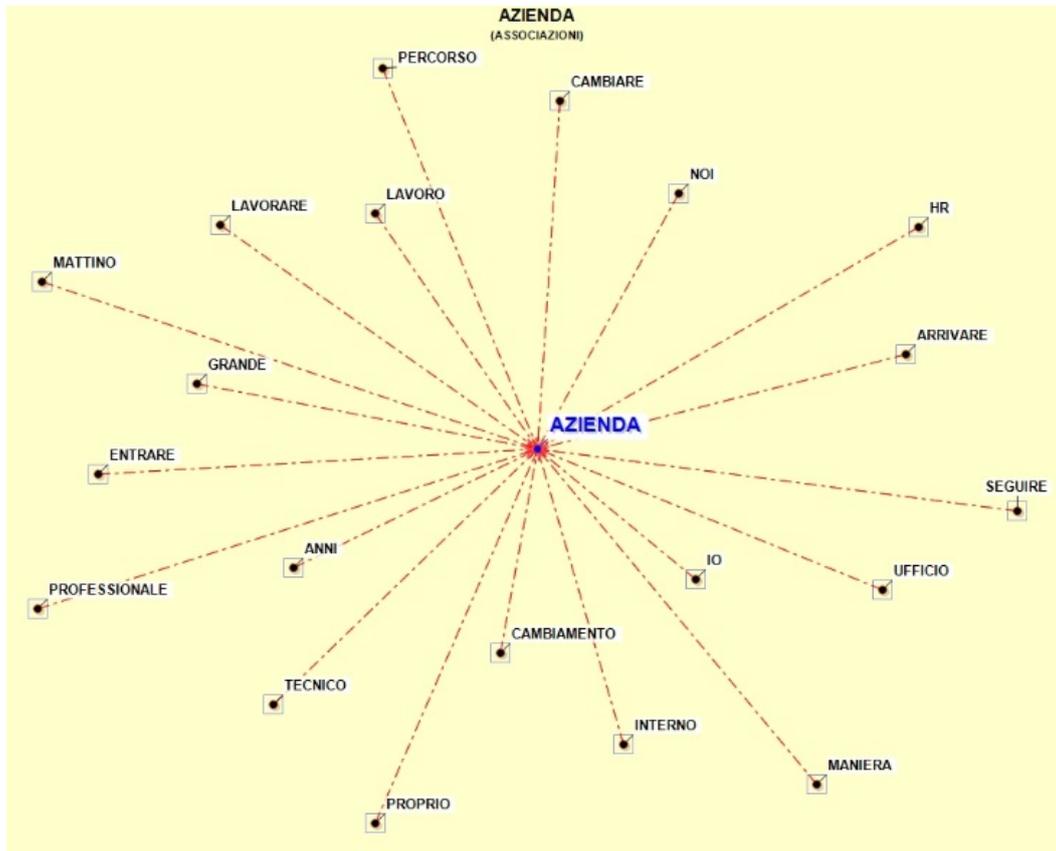


Fig.15 - Diagramma radiale con Azienda

Il lemma Anni (Fig.16) è associato alla persona (io) ed all'altro (tu), all'azienda; il cambiamento durante gli anni può riguardare il lavoro (sede), ma anche la dimensione domestica (casa), corporea (il fisico) e la vita in generale. I verbi "lasciare", "iniziare", "sentire" e "cambiare" rimandano ad una dimensione processuale e temporale, un qui ed ora (ultimo) ed un là e allora (precedente). La lunga vita professionale proietta automaticamente verso il suo epilogo (pensione).

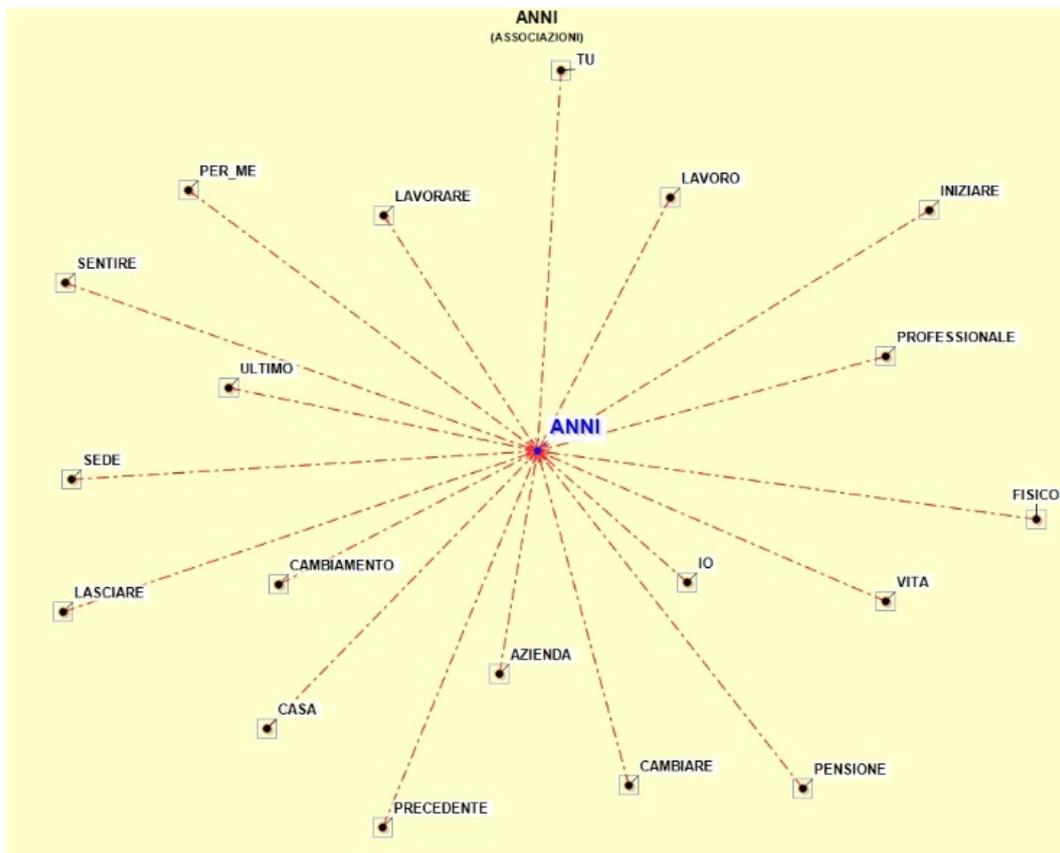


Fig.16 - Diagramma radiale con Anni

Il lemma Cambiamento (Fig.17) è associato all'azienda, agli anni e in particolare all'età (attuale e all'epoca della transizione, ma anche generazionale); può essere un cambiamento di sede (nazionale e internazionale), di ruolo, di competenze; implica sempre un percorso, una trasformazione (diverso) ma anche innovazione.

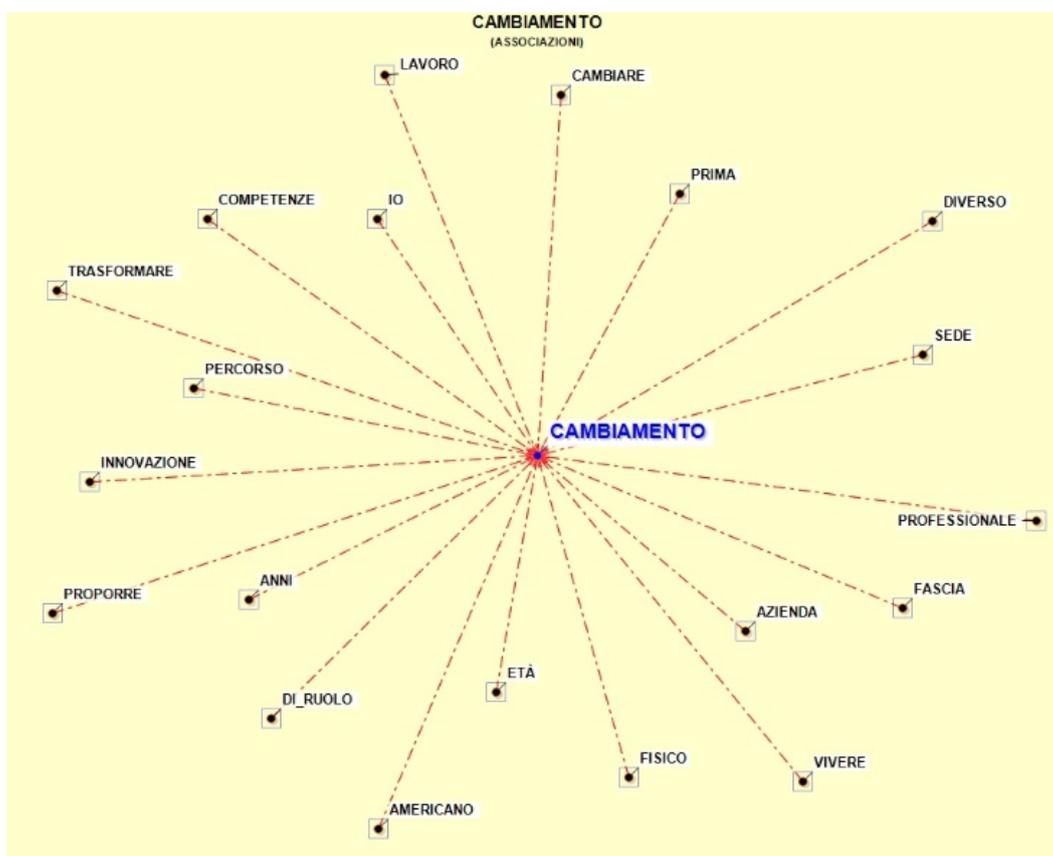


Fig.17 - Diagramma radiale con Cambiamento

Il lemma Lavoro (Fig.18) è associato strettamente a io, azienda, anni, posto e cambiare; è un lavoro che ha subito dei cambiamenti (sede, cambiamenti, precedenti, attualmente), in cui ci si è costruiti una esperienza, in cui è ben presente la dimensione relazionale, sia professionale (collega) sia familiare (madre).

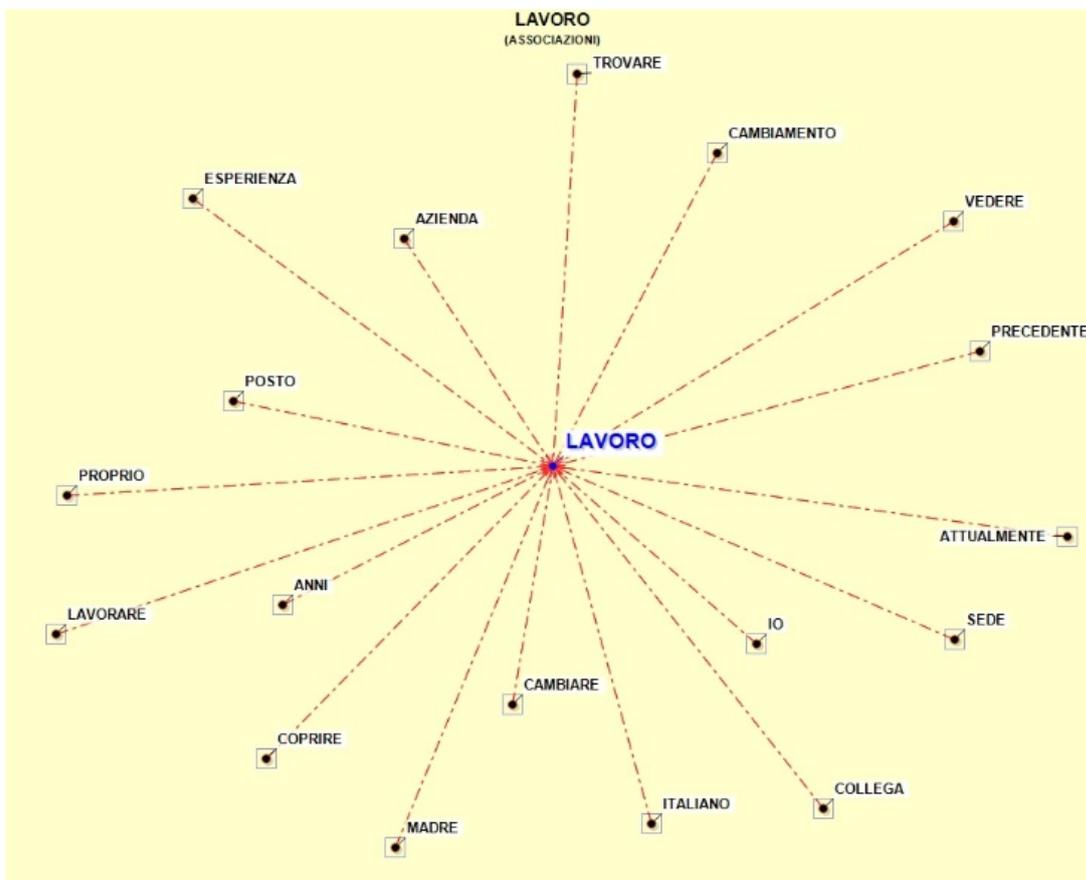


Fig.18 - Diagramma radiale con Lavoro

Il lemma Persone (Fig.19) è associato a figure specifiche quali capo, collaboratore, direttore, e alle relazioni che costituiscono la dimensione grupale (noi). Un po' più periferica è collocata l'HR e l'azienda.

Vi è la consapevolezza della compresenza di persone di diverse generazioni (giovani) e della differenza culturale e di capacità, che deve essere trasmessa. La diversità è innovazione e crescita.

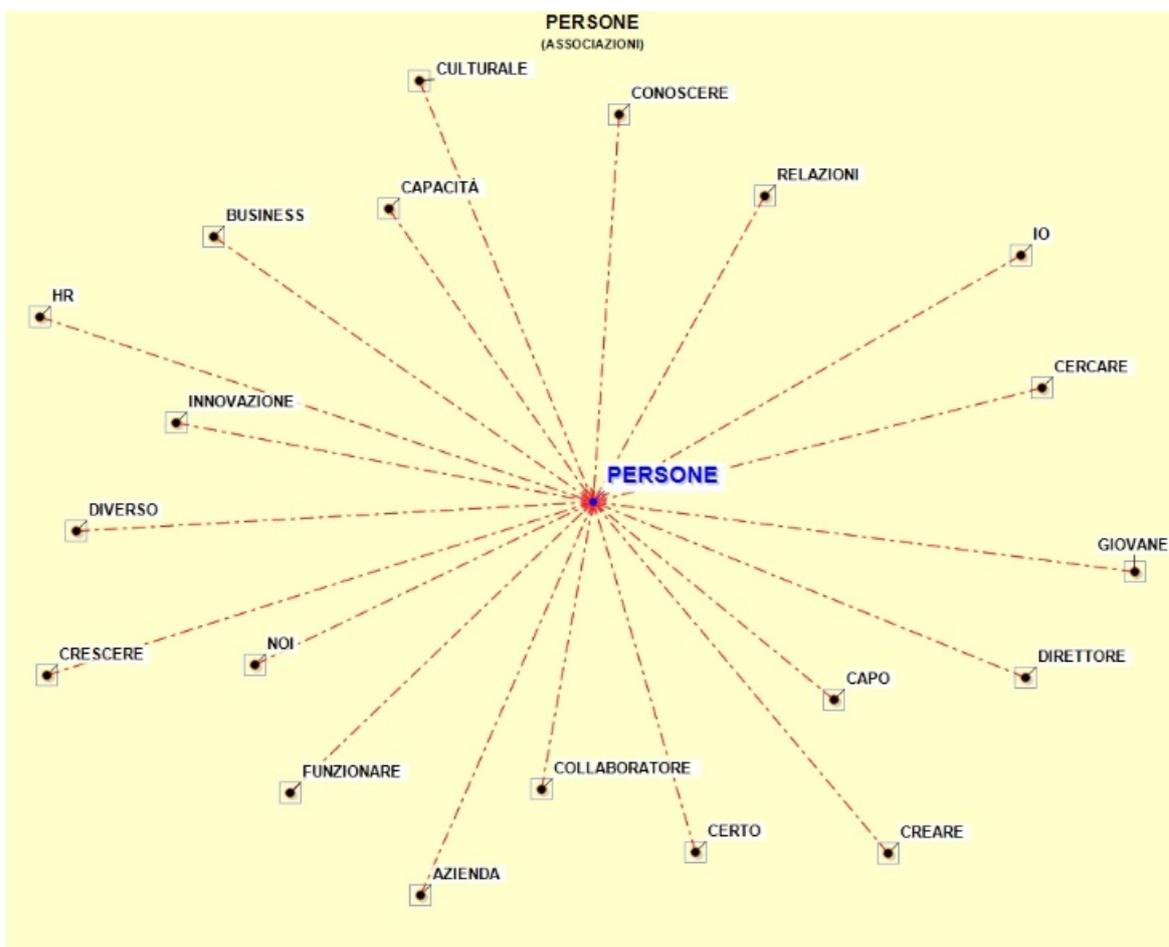


Fig.19- Diagramma radiale con Persone

Il lemma Vivere (Fig.20) è associato alla persona (io) ed alle transizioni che avvengono nel corso della vita (come il diventare mamma, nonno, cambiamenti fisici, avere bambini), è presente sia la famiglia sia l'azienda, ma anche la scuola, indicando quindi una pluralità di attori sociali in relazione tra loro.

Le parole costruire, conoscenza, esperienza, prendere, perfetto rimandano al processo di arricchimento che avviene inevitabilmente nella vita.

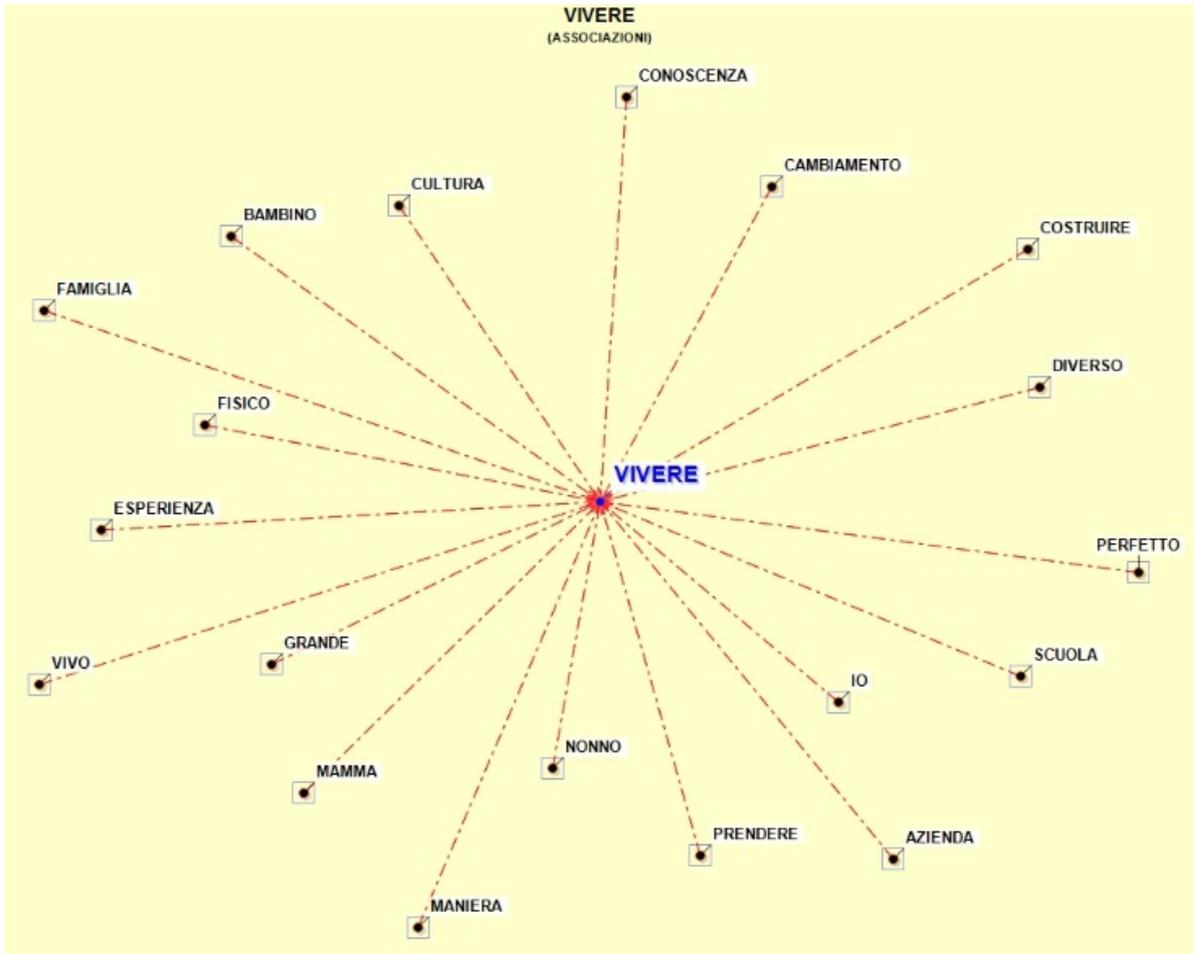


Fig.20- Diagramma radiale con Vivere

d) Analisi delle Sequenze

T-LAB consente di realizzare un'analisi markoviana di tre tipi di sequenze e di esportare i relativi output per una Network Analysis.

I tipi di sequenze analizzabili sono i seguenti:

A) Sequenze di Parole-Chiave, i cui elementi sono unità lessicali (vale a dire parole o lemmi) presenti nel corpus o in un sottoinsieme di esso. In questo caso il numero massimo di 'nodi' (vale a dire i 'tipi' di unità lessicali) è 3.000;

B) Sequenze di Temi, i cui elementi sono unità di contesto (cioè contesti elementari) classificate da uno strumento T-LAB per l'analisi tematica (Analisi

Tematica dei Contesti Elementari, Classificazione Basata su Dizionari o Modellizzazione dei Temi Emergenti). In questo caso, poiché la sequenza dei contesti elementari caratterizza l'intera 'catena' (predecessori e successori) del corpus, T-LAB realizza una forma specifica di analisi del discorso, i cui nodi possono variare da un minimo 5 a un massimo di 50;

C) Sequenze archiviate in un file Sequence.dat predisposto dall'utilizzatore. In questo caso il numero massimo di record è 50.000 e il numero di 'tipi' (ossia nodi) non deve superare 3000.

A partire da una matrice in cui sono registrati tutti i predecessori e tutti i successori di ogni item (unità lessicale o tema), T-LAB calcola le probabilità di transizione (catene markoviane) tra le varie unità di analisi. Nei grafici prodotti, le unità lessicali meno distanti da quella selezionata sono quelle che risultano avere maggiore probabilità di precederla (predecessori) o di seguirla (successori).

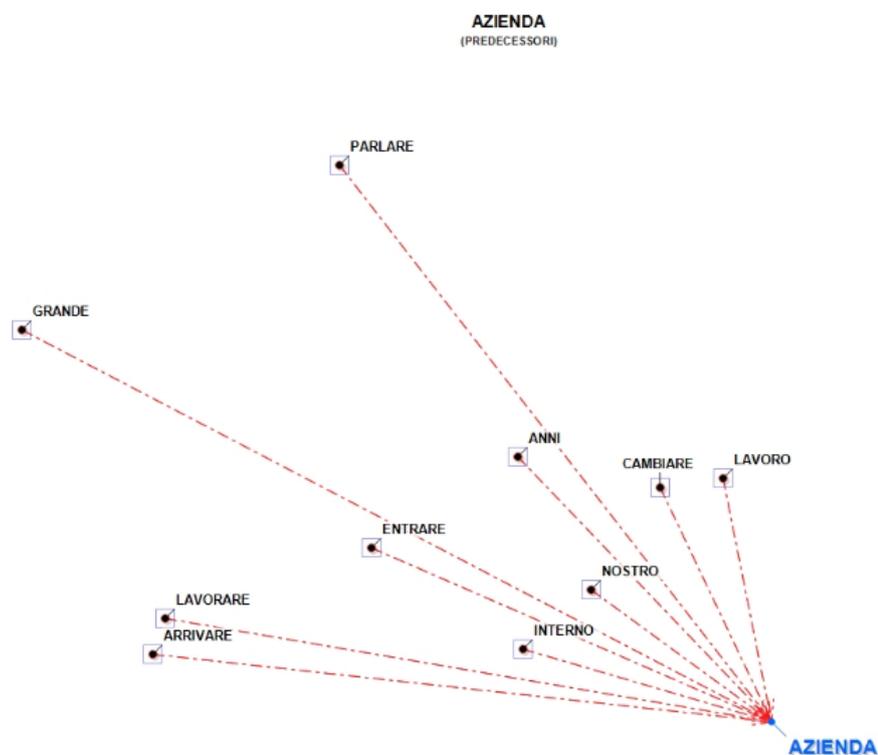


Fig. 21 - Predecessori di Azienda

Concentrandoci sull'analisi di Sequenze di Parole-Chiave (A) abbiamo identificato tutti i predecessori e tutti i successori dell'unità lessicale Azienda.

I predecessori più forti sono nell'ordine interno, nostro; predecessori intermedi: lavoro, cambiare, anni, entrare, lavorare, arrivare; predecessori presenti ma meno rilevanti rispetto a quanti poc'anzi citati sono invece: parlare, grande.

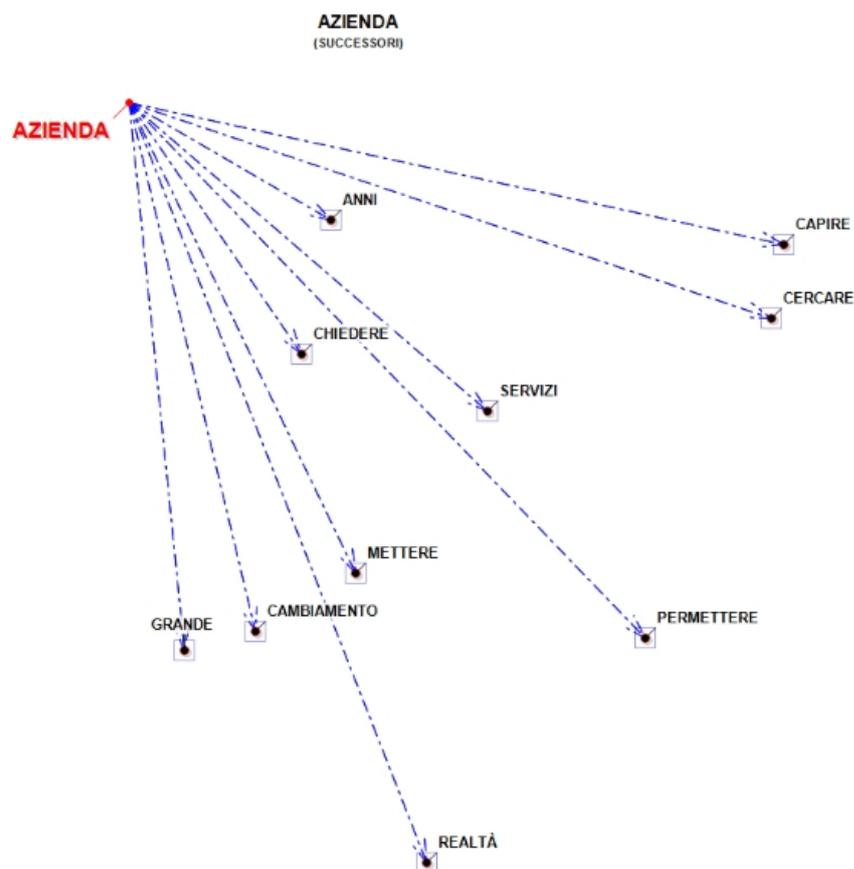


Fig.22- Successori di Azienda

Il successore più forte è anni seguito a distanza da: chiedere, servizi, mettere, cambiamento, grande; successori più deboli sono infine: capire, cercare, permettere, realtà.

Il tema del cambiamento e la dimensione temporale (anni) appaiono particolarmente salienti in quanto figurano – insieme a grande - sia come predecessori sia come successori dell'unità lessicale Azienda.

Secondo la teoria dei grafi, infine, i predecessori e i successori di ogni nodo (nel nostro caso, unità lessicali o temi) possono essere rappresentati con delle frecce (archi) in ingresso (in-degree = tipi di predecessori), o in uscita (out-degree = tipi di successori) di successori).

In base al loro rapporto (successori/predecessori), è possibile verificare la varietà semantica generata dal nodo in questione:

- se è maggiore di quanta ne riceve (ratio > 1), il nodo è definito "sorgente";
- se è tanta quanta ne riceve (ratio = 1), il nodo è definito "relais";
- se è minore di quanta ne riceve (ratio < 1), il nodo è definito "assorbente".

Nel nostro caso Azienda ha 10 tipi di successori (out-degree) e 10 tipi di predecessori (in-degree) e può essere classificato come un nodo "relais".

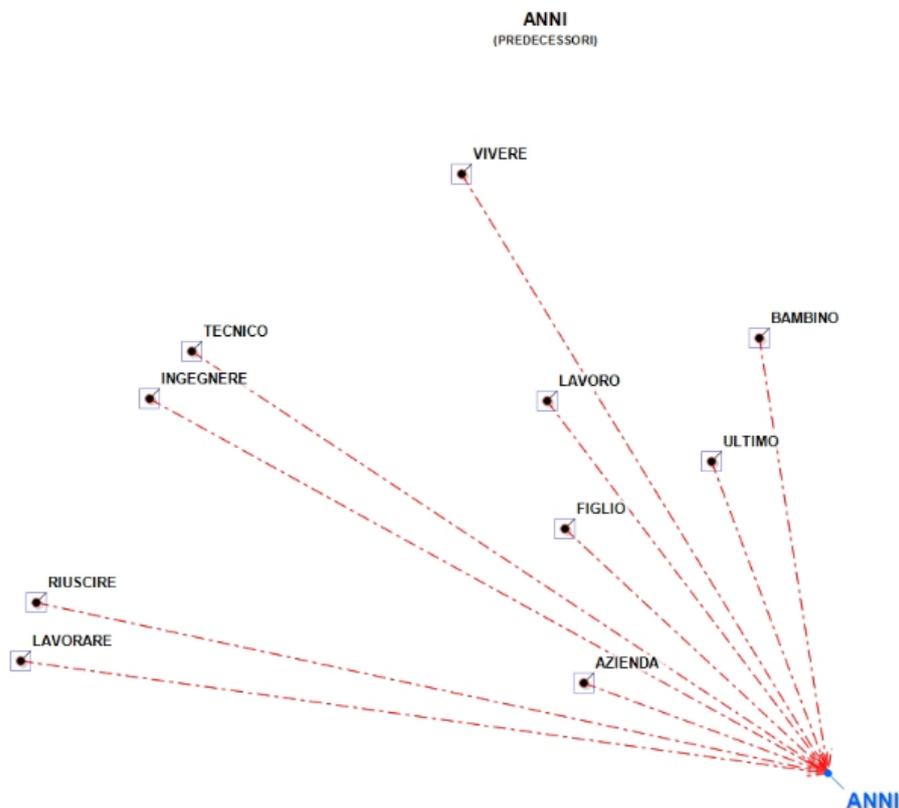


Fig. 23 - Predecessori di Anni

Il predecessore più forte dell'unità lessicale Anni è azienda, seguito a distanza da figlio, ultimo, lavoro, bambino; predecessori presenti ma decisamente meno rilevanti rispetto a quanti poc'anzi citati sono invece lavorare, riuscire, vivere, tecnico, ingegnere.

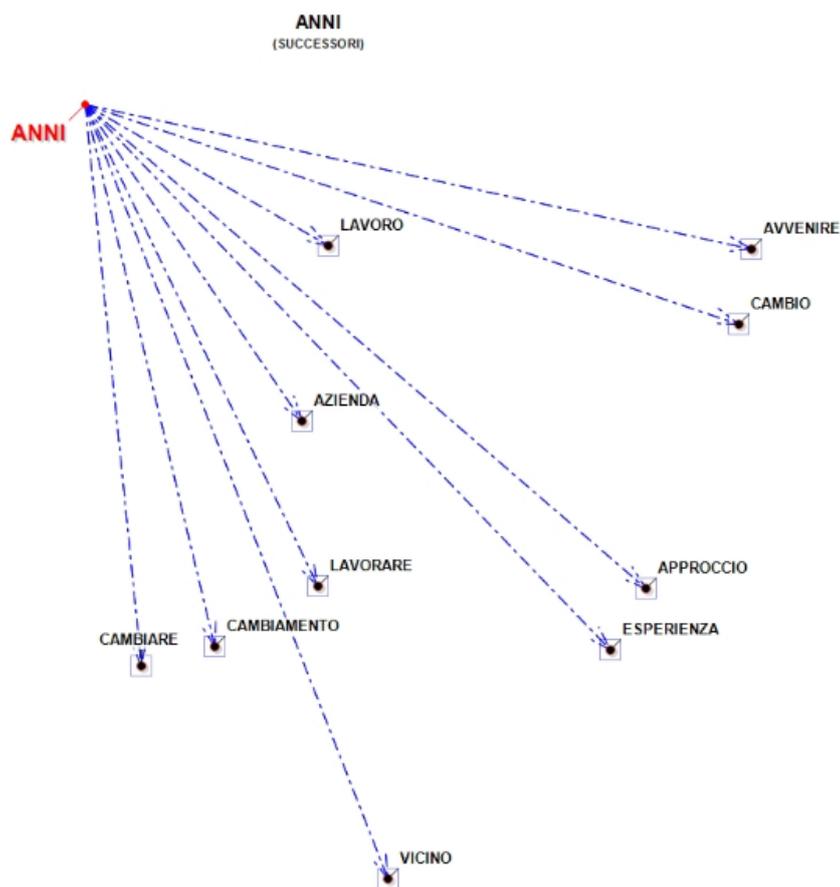


Fig.24 - Successori di Anni

Il successore più forte è lavoro seguito a distanza da: azienda, lavorare, cambiamento, cambiare; successori presenti ma decisamente meno rilevanti rispetto a quanti poc'anzi citati sono invece avvenire, cambio, approccio, esperienza, vicino.

La tematica lavorativa, unitamente al contesto aziendale (azienda) occupa un posto centrale essendo sia predecessore sia successore (lavorare, lavoro) del lemma Anni.

Secondo la teoria dei grafi, infine, Anni può essere classificato come nodo "relais" avendo 10 tipi di successori (out-degree) e 10 tipi di predecessori (in-degree).

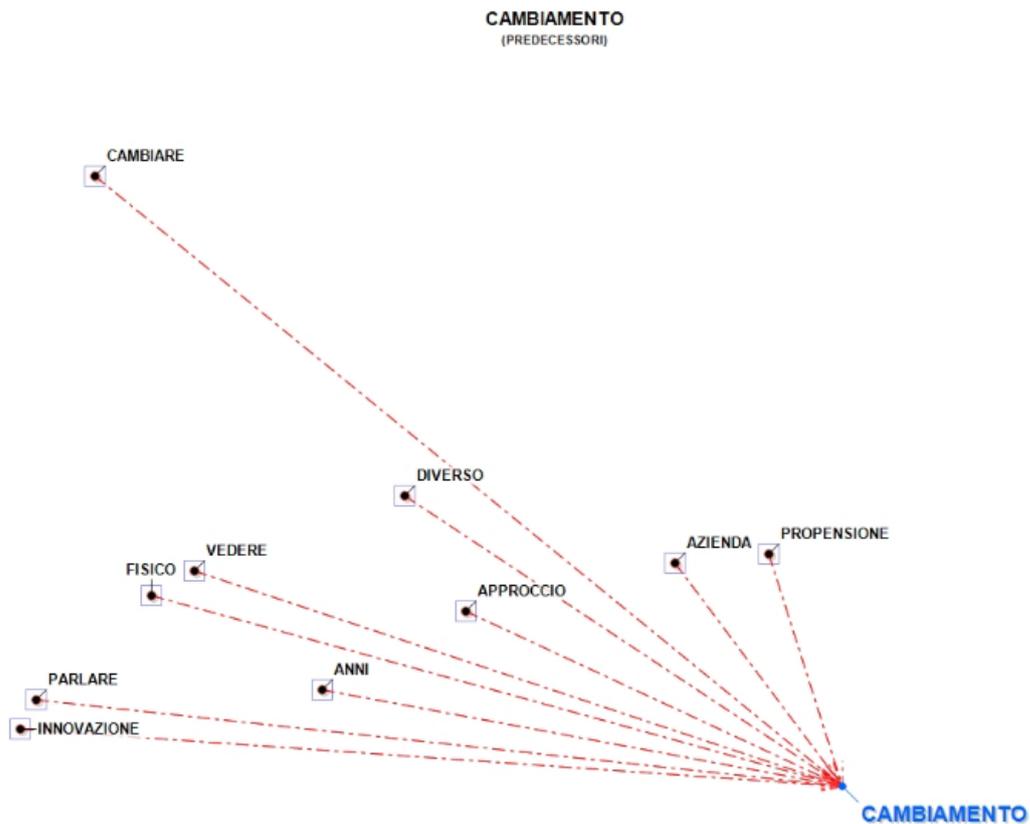


Fig. 25 - Predecessori di Cambiamento

I predecessori più forti dell'unità lessicale Cambiamento sono nell'ordine propensione, azienda, approccio, anni, seguiti a distanza da: diverso, vedere, fisico, parlare, innovazione; predecessore presente ma meno rilevante rispetto a quanti poc'anzi citati è invece cambiare.

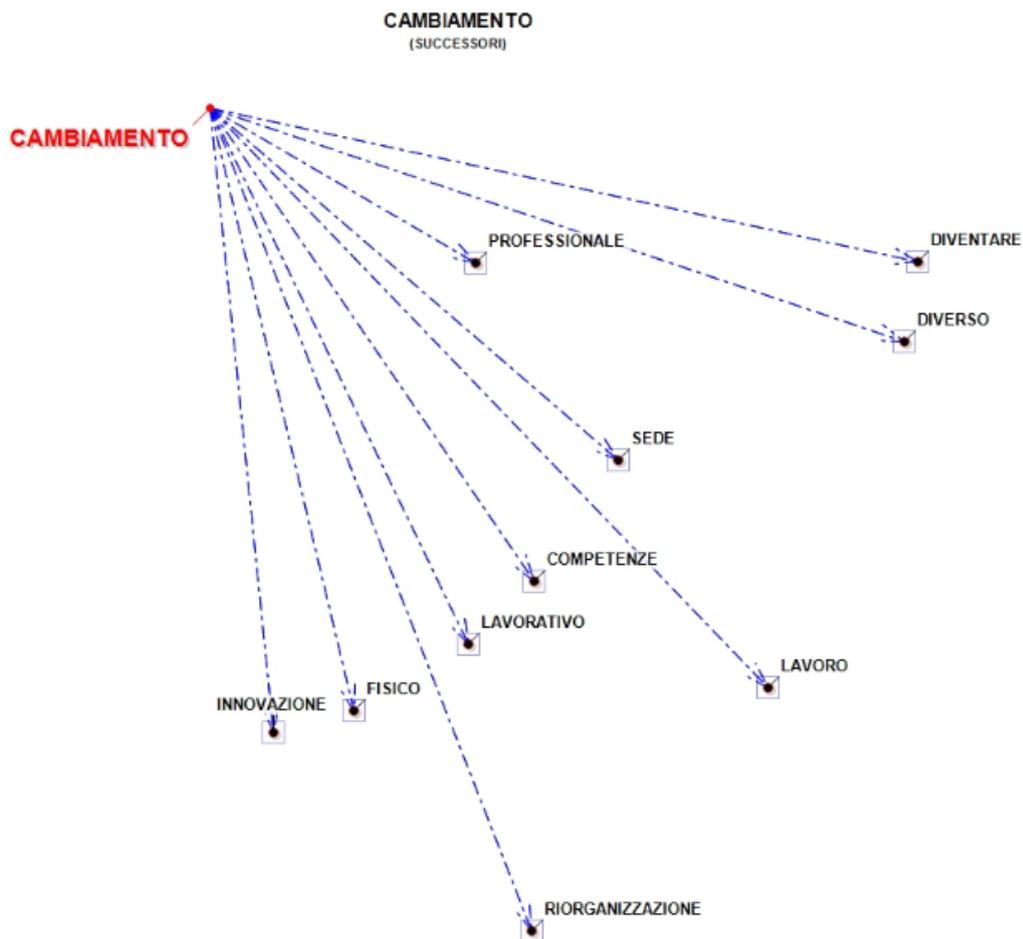


Fig.26 - Successori di Cambiamento

Il successore più forte è professionale, seguito a distanza da: sede, competenze, lavorativo, fisico, innovazione; successori presenti ma meno rilevanti rispetto a quanti poc'anzi citati sono invece diventare, diverso, lavoro, riorganizzazione.

E' interessante evidenziare come i lemmi diverso, fisico, innovazione compaiano sia come predecessori sia come successori dell'unità lessicale Cambiamento: esso pertanto identifica una modifica di carattere fisico, introduce una diversità ed un aspetto innovativo.

Secondo la teoria dei grafi, infine, Cambiamento può essere classificato come nodo "relais" avendo 10 tipi di successori (out-degree) e 10 tipi di predecessori (in-degree).

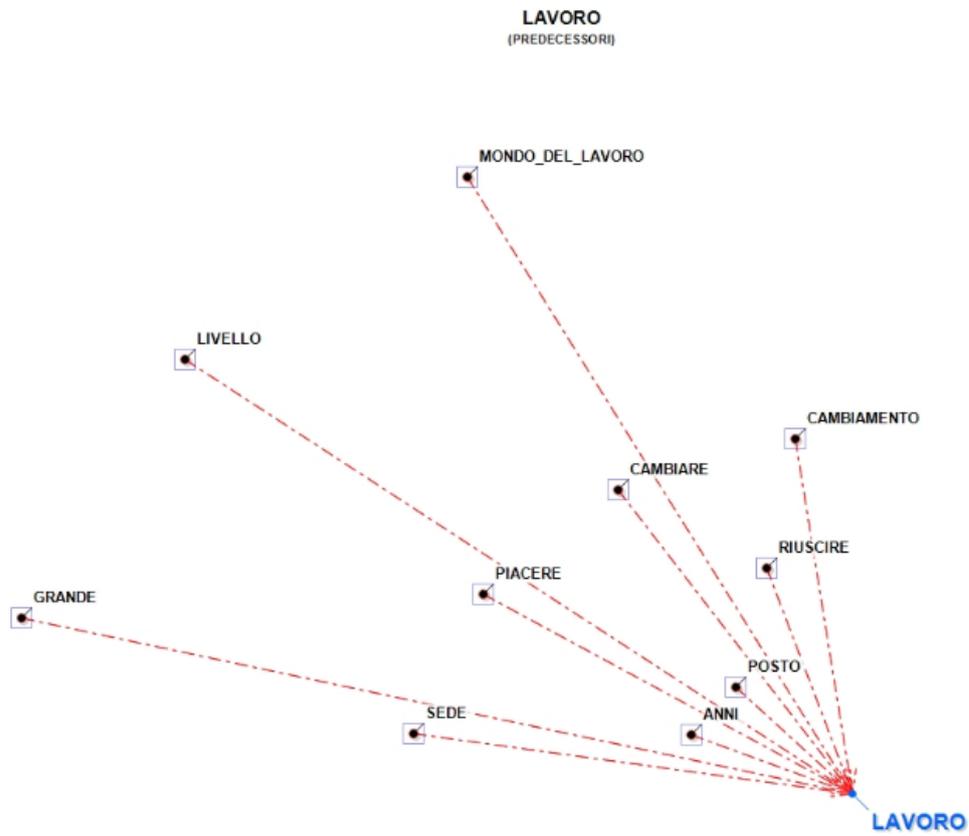


Fig. 27 - Predecessori di Lavoro

I predecessori più forti dell'unità lessicale Lavoro sono anni, posto, seguiti a distanza da: cambiamento, cambiare, piacere, sede; predecessori presenti ma meno rilevanti rispetto a quanti poc'anzi citati sono invece: livello, grande e mondo del lavoro.

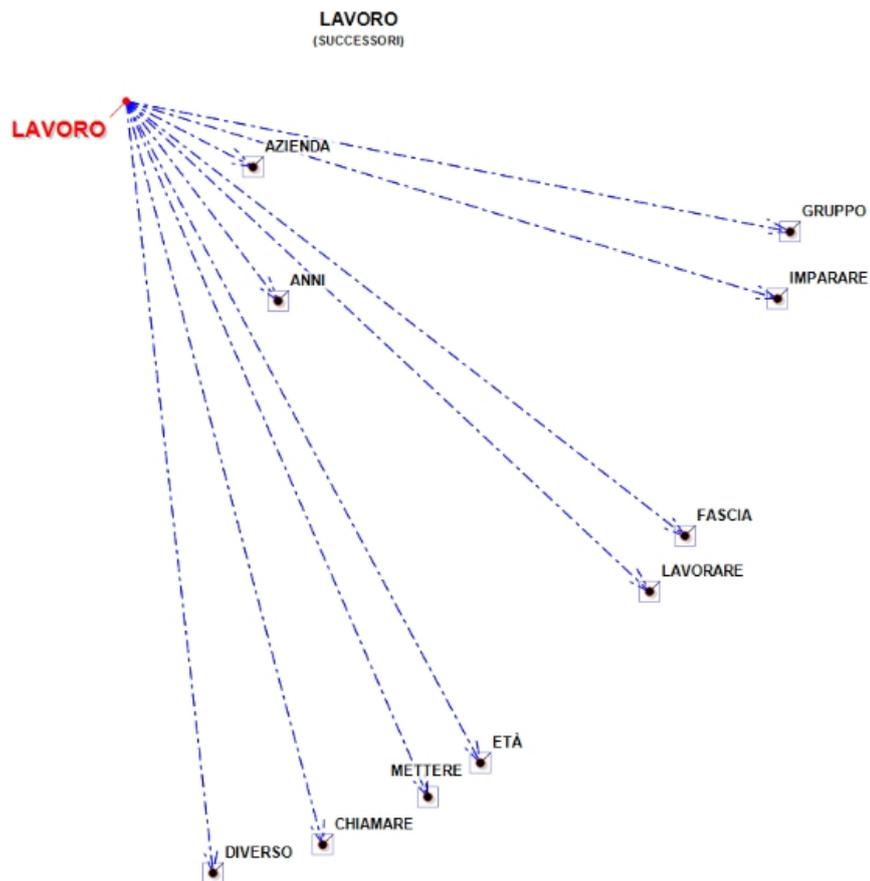


Fig.28 - Successori di Lavoro

Successori più forti sono azienda, anni, seguiti a distanza da gruppo, imparare, fascia, lavorare, età, mettere, chiamare, diverso.

La dimensione temporale (anni) appare centrale in quanto compare sia come predecessore sia come successore dell'unità lessicale Lavoro.

Secondo la teoria dei grafi, infine, Lavoro può essere classificato come nodo "relais" avendo 10 tipi di successori (out-degree) e 10 tipi di predecessori (in-degree).

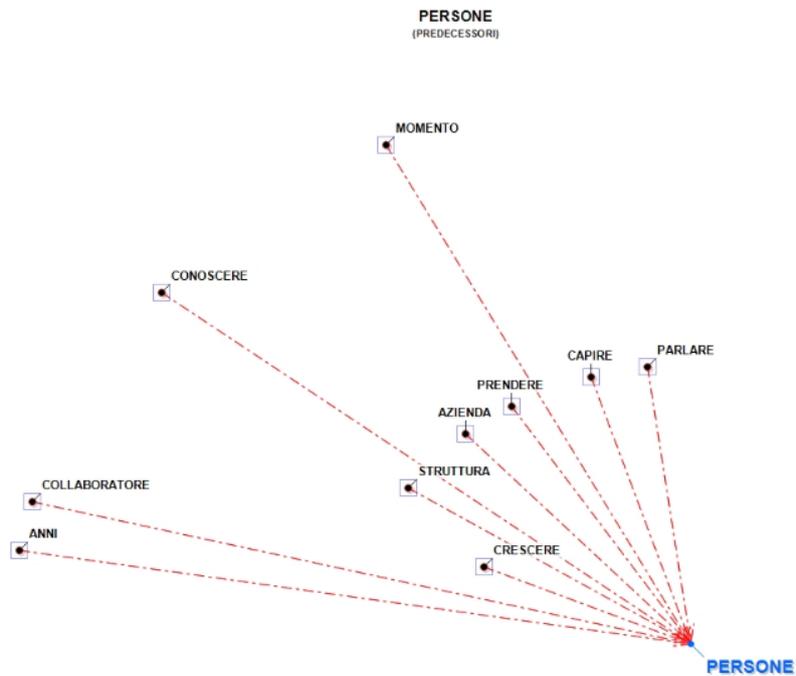


Fig. 29 - Predecessori di Persone

Il predecessore più forte dell'unità lessicale Persone è crescere, seguito a distanza da: parlare, capire, prendere, azienda, struttura; predecessori presenti ma meno rilevanti rispetto a quanti poc'anzi citati sono invece: momento, conoscere, collaboratore, anni.

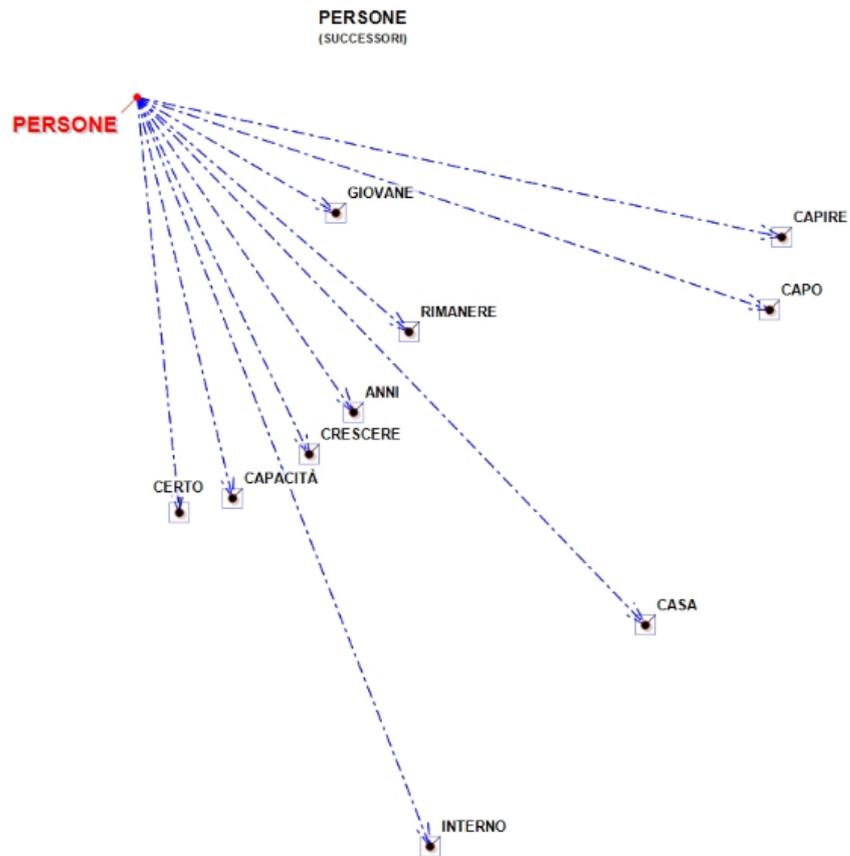


Fig.30 - Successori di Persone

Il successore più forte è giovane, seguito a distanza da: rimanere, anni, crescere, capacità, certo; predecessori presenti ma meno rilevanti rispetto a quanti poc'anzi citati sono invece: capire, capo, casa, interno.

La dimensione temporale (anni) unitamente alle tematiche riguardanti la crescita (crescere) e comprensione dell'altro (capire) appaiono decisive in quanto compaiono sia come predecessori sia come successori dell'unità lessicale Persone, e questo è indice di forza e rilevanza degli stessi.

Secondo la teoria dei grafi, infine, Persone può essere classificato come nodo "relais" avendo 10 tipi di successori (out-degree) e 10 tipi di predecessori (in-degree).

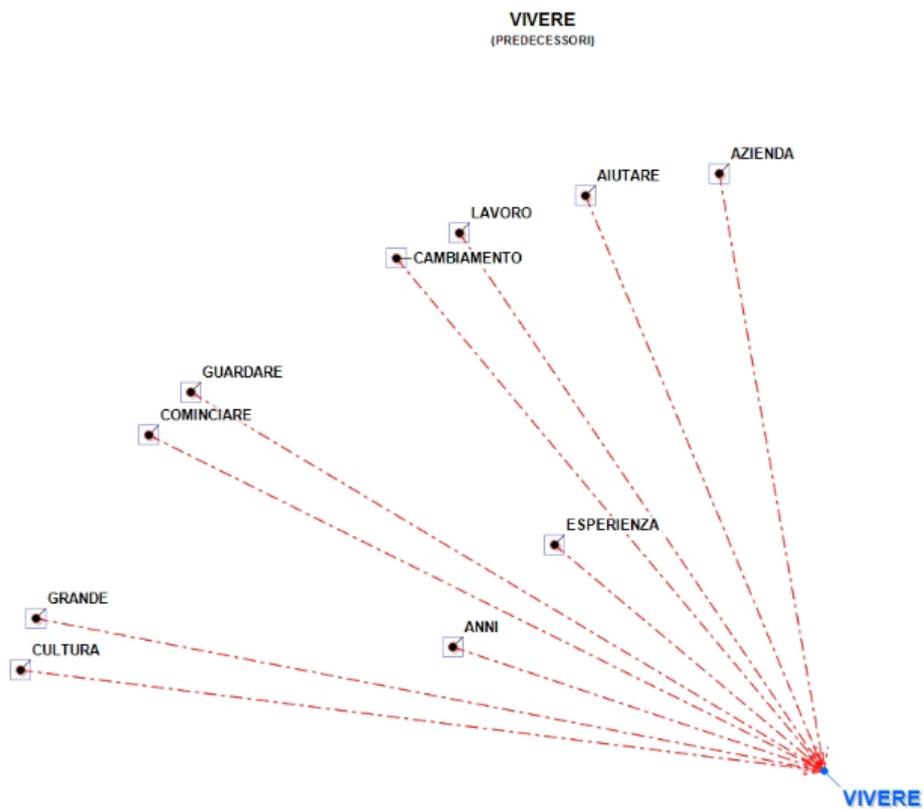


Fig. 31 - Predecessori di Vivere

I predecessori più forti dell'unità lessicale Vivere sono anni, esperienza, seguiti a distanza da: azienda, aiutare, lavoro, cambiamento, guardare, cominciare, grande, cultura.

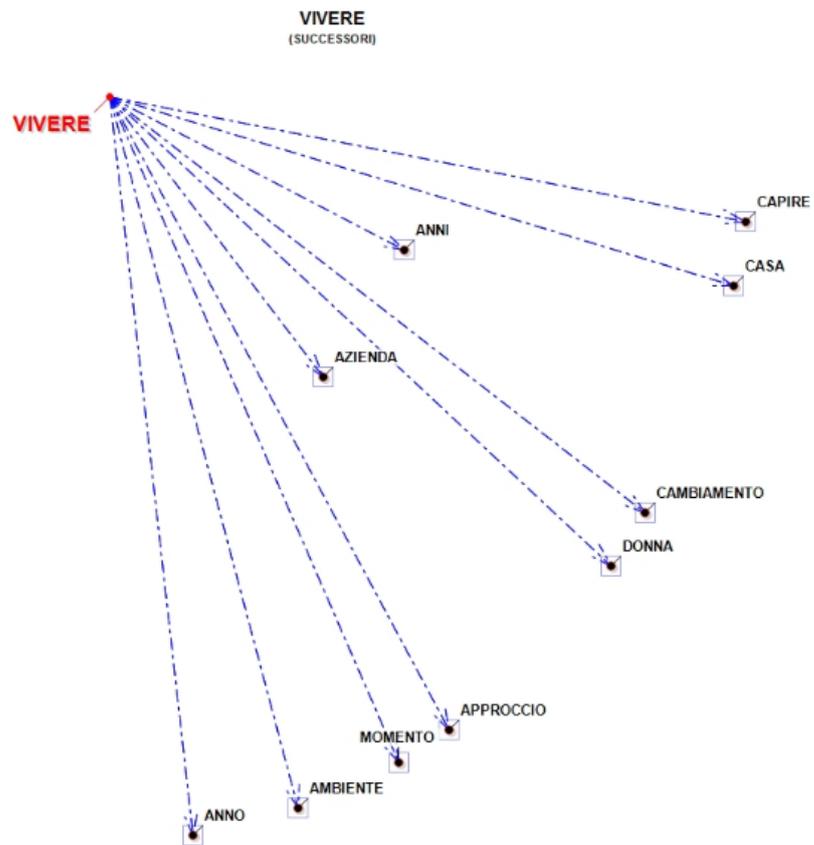


Fig.32 - Successori di Vivere

I successori più forti sono anni, azienda seguiti a distanza da: capire, casa, cambiamento, donna, approccio, momento, ambiente, anno.

La dimensione temporale (anni, anno, cambiamento) e lavorativa (azienda) assumono una forte rilevanza avendo lemmi chiave sia come predecessori sia come successori dell'unità lessicale Vivere.

Da ultimo, secondo la teoria dei grafi, infine, Vivere può essere classificato come nodo "relais" avendo 10 tipi di successori (out-degree) e 10 tipi di predecessori (in-degree).

c) Multidimensional Scaling (MDS)

Il Multidimensional Scaling (MDS) è un insieme di tecniche statistiche che consentono di analizzare matrici di similarità e di rappresentare le relazioni tra i dati entro uno spazio di dimensioni ridotte.

In T-LAB un tipo di MDS (metodo Sammon) è usato per rappresentare le relazioni tra unità lessicali (Co-Word Analysis) o tra nuclei tematici (Modellizzazione dei Temi Emergenti). I dati in analisi sono costituiti da matrici quadrate in cui sono riportati valori di prossimità (dissimilarità) derivati dal calcolo di un indice di associazione (Jaccard, Dice, Coseno, Equivalenza, Inclusione o Mutua informazione).

Jaccard	Dice	Coseno
$\frac{a}{a + b + c}$	$\frac{2a}{2a + b + c}$	$\frac{a}{\sqrt{(a + b)} \times \sqrt{(a + c)}}$
Equivalenza	Inclusione	Mutua Informazione
$\frac{a^2}{(a + b) \times (a + c)}$	$\frac{a}{\text{Min}((a + b), (a + c))}$	$\text{Log} \frac{a/N}{(a + b) \times (a + c)}$

I risultati ottenuti, analogamente a quelli dell'analisi delle corrispondenze, consentono di interpretare sia le relazioni tra gli "oggetti" (vicinanza/distanza), sia le dimensioni che organizzano lo spazio in cui essi sono rappresentati.

La bontà dell'adattamento, cioè il grado di corrispondenza tra le distanze risultanti dalla mappa MDS e quelle della matrice input, è misurata dalla funzione di Stress. Minore è il valore di stress (es. < 0.10), maggiore è la bontà dell'adattamento.

La formula dello stress è la seguente:

$$S = \sum_{i \neq j} \frac{(d_{ij}^* - d_{ij})^2}{d_{ij}^*}$$

dove d_{ij}^* indica le distanze tra i punti (ij) nella matrice input e d_{ij} indica le distanze tra gli stessi punti nella mappa MDS.

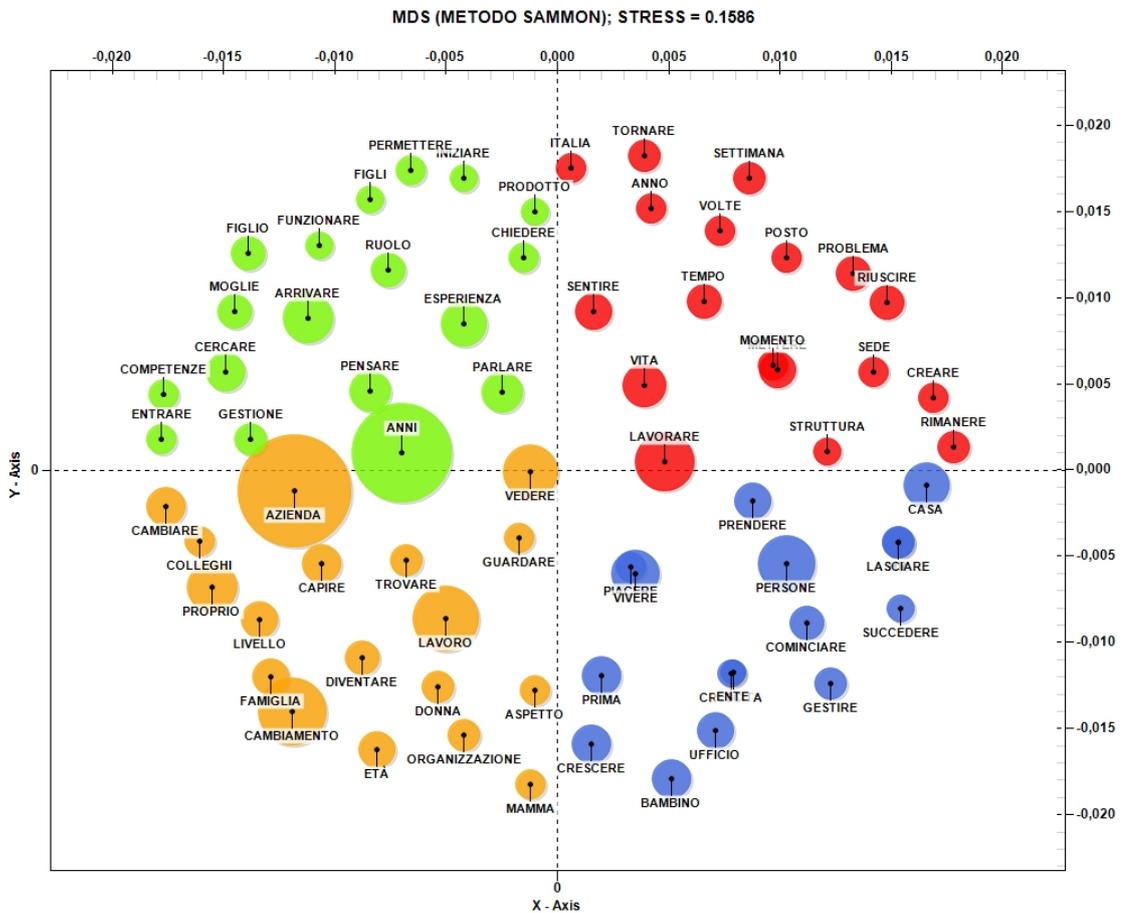


Figura 33: MDS (metodo Sammon)

Il grafico ottenuto ci ha consentito di identificare relazioni tra unità lessicali (Co-Word Analysis).

Predominanti sono i due quadranti di sinistra: nel quadrante in basso viene tematizzato l'ambito organizzativo aziendale (azienda, lavoro, cambiamento) mentre in quello in alto la dimensione temporale (anni, esperienza, arrivare); i quadranti di destra rimandano invece al tema della mobilità/viaggio (tornare, lasciare, rimanere, cominciare).

2.2. Conclusioni del focus group: i cambiamenti lavorativi come transizione

Emerge una visione complessa e multidimensionale del cambiamento lavorativo, una transizione che assume significati personali e unici, che avviene nel tempo e in tempi diversi della vita, che si intreccia fortemente con le transizioni familiari e generazionali.

In sintesi, il cambiamento professionale....

è una esperienza soggettiva e varia,

si intreccia con le vicende familiari,

è un cambiamento territoriale, di contenuto e relazionale,

avviene in momenti diversi della vita personale e professionale,

richiede fatica,

coinvolge una molteplicità di attori sociali (azienda, famiglia, amici, servizi....),

è un arricchimento e una sfida personale, prima che professionale,

impatta sulle relazioni (in senso generativo, ma anche in senso disgregativo),

mette in dialogo le generazioni.

A partire da essa alcuni suggerimenti utili per le aziende potrebbero essere:

- Non dare per scontato l'accettazione individuale di ogni spostamento/trasferimento, ma trovare modalità che diano riconoscimento alle persone per gli sforzi accolti e fatti. Tale riconoscimento va curato non solo sul piano del ruolo/posizione lavorativa ma anche sul piano di una valorizzazione simbolica; introdurre politiche premianti e di valorizzazione
- Monitorare, accompagnare e sostenere il percorso di crescita lavorativa e di carriera a seguito di transizioni o trasferimenti lavorativi, avendo cura del bilancio di sostenibilità personale e relazionale della persona
- Avere cura del processo di transizione lavorativa nella sua interezza: non soltanto all'inizio del trasferimento/ricollocazione, ma anche nella fase di rientro/rimpatrio
- Individuare persone di riferimento, in area HR, che possano diventare interlocutori fondamentali e appoggio per specifiche richieste
- Investire sulla formazione per il personale e per il management rispetto alla cura verso le persone che si trovano ad affrontare tali transizioni
- Investire su una cultura e formazione manageriale in grado di effettuare un assessment completo identificando i lavoratori idonei a ricoprire incarichi ad elevata mobilità ma anche mettendo in luce potenzialità e rischi della rete familiare di supporto che, come la letteratura specifica ci testimonia, rappresenta l'elemento pivotale nella valutazione dell'esperienza lavorativa svolta
- Consentire e promuovere lo smart working e flessibilità organizzativa
- Garantire i permessi richiesti o istituire permessi particolari
- Garantire supporto psicologico
- Offrire un supporto per la gestione dei figli

- Riequilibrare le disparità tra generi, rispetto al trattamento economico (benefit, riconoscimenti economici etc) e di inquadramento professionale a fronte di un'accettazione di trasferimento
- Dedicare maggiore attenzione allo scambio intergenerazionale, che riguarda da un lato una comunicazione interna e sensibilizzazione al patrimonio storico e di cultura presente in azienda; e dall'altro una attenzione alle diverse competenze (da rendere complementari, sinergiche) che giovani e anziani portano sul lavoro. Questo richiede anche ripensare ad artefatti, tecnologie, setting relazionali e presidi organizzativi utilizzabili per permettere incontro e mutua generatività tra le diverse persone che abitano l'azienda.

Questi suggerimenti possono certamente essere ulteriormente implementati mediante analisi ad hoc che consentano di individuare, bisogni e risorse dei lavoratori così da identificare ulteriori misure rispondenti alla reale condizione delle persone.

3. Le separazioni come transizione

Analisi di contenuto

L'analisi tematica del focus group in oggetto consente di rintracciare in particolare quattro aree tematiche attorno a cui ruota il racconto dei partecipanti:

- L'esperienza della transizione alla separazione e le sue implicazioni
- Le maggiori difficoltà della separazione come transizione: l'impatto del e sul lavoro
- Le maggiori difficoltà della separazione come transizione: l'impatto sulle relazioni
- Che cosa può fare l'azienda per venire in aiuto di questo tipo di transizioni

Uno sguardo d'insieme all'esperienza della transizione alla separazione

La transizione alla separazione o al divorzio presentata dai partecipanti al focus group viene tracciata come esperienza impattante sia per quanto riguarda una rilettura della propria sfera professionale, sia per quanto riguarda una rimodulazione della propria sfera relazionale e di organizzazione della vita privata.

La separazione vede compresenti differenti dimensioni di significato: la dimensione professionale (quanto ha impattato il lavoro sulla transizione), la dimensione materiale (abitativa ed economica) e la dimensione relazionale (con i figli, con i colleghi e con il network di relazioni personali).

Inoltre, la separazione come transizione presenta sfide diverse in base alla sua dimensione temporale, ovvero da quanti anni si è separati: esiste una prima fase, con relative sfide, coincidente con la prossimità dell'evento della separazione e

con il fronteggiamento del riassetto personale e lavorativo, ed una seconda fase dove – a distanza dell’evento – la persona si trova a dover ripensare il suo rapporto con il lavoro e con le altre sfere della vita.

Trasversalmente, quello che appare nel focus group è la necessità di un ripensamento del proprio equilibrio di conciliazione tra vita lavorativa e vita personale, la necessità di far fronte a nuove questioni e difficoltà economiche che a loro volta impattano sul carico di lavoro (si deve lavorare di più per guadagnare di più) e sulla necessità di salvare del tempo da dedicare alla cura delle relazioni (dei figli, di nuovi partner etc). In sintesi, per aumentare e mantenere uno stipendio adeguato vista la nuova gestione individuale dell’economia della casa e della famiglia, la persona che si separa ha un effetto più forte per quanto riguarda la conciliazione della vita privata (serve più tempo per dedicarsi ai figli, per prenderli a scuola etc...).

Da più parti si fa riferimento a un impatto negativo che il lavoro ha causato rispetto all’equilibrio della propria vita, imputando all’eccessivo carico del lavoro (o alla non consapevolezza di star trascurando la sfera privata) le difficoltà nella coppia e la conseguente separazione.

“Forse il lavoro c'entra ... è stato uno dei motivi della separazione perché il mio impegno lavorativo è sempre stato tanto rispetto al suo (del marito), e questo ha impattato sulla convivenza: io non ero mai disponibile, tante trasferte, orari molto impegnativi e quindi non riuscivamo e non riuscivo io sempre a condividere del tempo libero”

“C’è un discorso di “prevenzione” da fare, cioè il lavorare troppo può portare a situazioni per cui anche i rapporti belli stabili consolidati possono nel tempo incrinarsi. Io ho sempre cercato di fare il papà presente cioè io alle sei staccavo la spina andavo a casa, sei e mezza ero a casa, facevo i compiti, cucinavo, facevo la spesa, pulivo casa, giocavo con i miei figli. Però è chiaro che poi vai in vacanza

e questi ti chiamano, se un giorno vuoi fare un giorno di ferie ti arrivano 250 mail ... Questa non è la condizione per poter vivere in equilibrio. Io sono arrivato a non fare ferie...”

“Ho avuto problemi dalla nascita dei figli. Sono nati i figli io ho cambiato lavoro ed era un ufficio dove alle 18.00 non si alzava nessuno e non potevi tornare a casa a quell’ora. Questo è stato un elemento devastante. A casa avevo due bambini, io tornavo tardi e lei non si capacitava del fatto che io non ci fossi mai”

“Lavoravo in un settore massacrante, assolutamente. Bisogna essere 24ore reperibili. Io allora ero responsabile avevo tante responsabilità. Prendevo 50/60 aerei l’anno. Ero sempre via. Però sono stato poco attento, ero distratto, ho delegato tutto a mia moglie”

“Ci sono persone che il sabato a mezzogiorno rispondono alle email istantaneamente. Questo vuol dire che stanno con il telefono in mano tutto il tempo, e anche la domenica. È bestiale. Se non ti adegui oltretutto sei fuori: se non leggi la mail ti chiamano e ti dicono “ma non hai letto la mail?” Ma oh sono le 9 di sera! No non guardo la mail alle 9 di sera, ho altro da fare. Queste richieste non fanno bene al matrimonio e alla vita delle persone perché ti uccidono proprio. Ma non te ne rendi conto subito”

Le maggiori difficoltà della separazione come transizione: l’impatto del e sul lavoro

Spesso la separazione implica un riassetto di equilibri sul lavoro, tra relazioni, amicizie e network relazionale:

“Io quando mi sono separato ho dovuto cambiare lavoro, cambiare vita perché la mia ex moglie era unita con i miei colleghi e le loro mogli...Io non potevo più

restare lì. Ero sempre sotto osservazione perché sentivo le voci dietro... Avevo troppi riferimenti personali all'interno e ho dovuto cambiare lavoro. L'azienda non mi ha dato una mano per fare meno trasferte o per cambiare lavoro"

"Si parla tanto di welfare ma poi non lo fanno. A me mi hanno mandato un anno all'estero! Io non potevo vedere mia figlia per un anno. L'azienda mi ha detto il posto è lì, basta. Cosa facevo, cambiavo lavoro? L'azienda non si è fatta nessuno scrupolo a mandarmi via. Io ringrazio molto voi per questa attività perché la questione dei separati è messa in secondo piano. Lo si vive e lo si subisce. Sono aiutati i genitori, i familiari non autosufficienti, ... ma i separati niente"

In alcuni casi il lavoro aiuta però anche a distrarsi, a fronte della fatica e della sofferenza personale della separazione:

"Il lavoro era una valvola di sfogo perchè io al lavoro stavo un po' più concentrato, meno concentrato di prima, ma la testa era sul lavoro e meno sul dolore, quindi serviva andare a lavorare."

Le maggiori difficoltà della separazione come transizione: l'impatto sulle relazioni

L'esperienza della separazione, soprattutto in presenza di figli da gestire, implica un riassetto decisivo e stabile della propria vita per quanto riguarda tempi di lavoro e tempi di cura delle relazioni.

"Io perdo il lavoro e contemporaneamente lui se n'è andato quindi sono rimasta senza lavoro con un figlio e con un mutuo da pagare e lui ci dava il minimo sindacale. Quindi trovo un altro lavoro con un figlio piccolo che però ti devi gestire totalmente da sola..."

“Io non ho mai preso mio figlio a scuola perché uscendo alle cinque e mezza, le scuole chiudevano prima quindi nessuna di noi poteva prendere i figli a scuola...In HR non mi sono avvicinata perché all'epoca non era raccomandabile passare dall'HR, era un momento molto brutto come rapporto con il personale ed era pericolosissimo avvicinarsi all'HR”

La flessibilità richiesta sul lavoro rispetto a momenti di ferie od orari spesso viene ostacolata da una contrattazione più rigida all'interno dell'accordo tra genitori separati, riguardo alla gestione dei figli.

“Io ho vissuto male è la cosa delle ferie. Perché con l'avvocato hai concordato i giorni con i figli e al lavoro non posso decidere in anticipo le mie ferie! Ogni volta litigo con il capo. La pianificazione delle ferie vanno fatte prima...non si può fare il 26 luglio. Io devo dirlo prima a mia moglie....”

Gli aiuti utili nella separazione come transizione, da parte dell'azienda

Forme di congedo, asili nido aziendali e campus estivi aiutano nella gestione dei figli da genitore separato, quando questi sono ancora piccoli:

“Le aziende hanno dato un maggior contributo di recente con gli asili e con alcune convenzioni di dopo scuola ecc. Io mio figlio lo portavo alle 7 e usciva alle 6 del pomeriggio con il dopo scuola. Lui stava 11 ore a scuola, povero bimbo.. ma del resto era per forza così. Quando è stato in grado l'ho lasciato a casa da solo”.

“Servono forme di congedo e investimenti aziendali in attività da dedicare ai figli anche, tipo campus quando non sai dove mettere i figli. Non necessariamente i divorziati ma anche per i genitori che lavorano che al 6 di giugno e hanno i figli a casa fino a settembre e non sanno dove metterli!”

Politiche di welfare e conciliazione, un più corretto bilanciamento dei tempi, orari e confini del lavoro, un maggior ascolto delle esigenze individuali (anche rispetto a trasferimenti, trasferte etc.) vengono portate come esempi di aiuti che l'azienda potrebbe offrire a chi sta vivendo una transizione come quella della separazione.

“Aiuterebbe non fare riunioni serali, e non dare per scontato il lavoro il sabato e la domenica!”

Servono politiche di conciliazione della vita personale e della vita lavorativa, che non siano solo dichiarate e di facciata, ma consentano davvero la valorizzazione di dimensioni e investimenti personali.

“Da una parte le aziende adesso stanno cercando di introdurre lo smart-working o comunque di tenere in considerazione le esigenze del lavoratore e quindi dire: io la riunione non te la fisso alle 18.30 di sera se so che alle 16.30 devi andare a prendere il bambino. Però se da una parte l'azienda fa cose di questo tipo, e ci fa fare corsi su queste tematiche, poi i manager per primi si comportano nell'altra maniera... non ha senso! E quindi in quel caso la prevenzione è meglio che la cura”

Ciascuna misura di welfare o di sostenibilità umana non sembra aver senso se l'azienda non investe su un cambiamento culturale a tutti i livelli.

“Noi abbiamo in azienda l'assistente sociale, con un ufficio suo... ma non ci va nessuno. Ci vanno solo per altri problemi ma non legati alla separazione. Non viene sfruttato. È un fatto culturale: non si vede come un supporto.”

“È una cosa difficile sai dire ho un problema. E capisco anche che lo sia perché poi non tutti quelli che ti ascoltano sono interessati.”

3.1. Analisi mediante software T-LAB

La ricchezza del corpus designato ci ha consentito di attuare analisi di diverso tipo e complessità: Associazioni di parole, Diagrammi radiali, Analisi delle Sequenze. Vediamole con ordine.

a) Associazioni di parole

Da una primissima analisi della lista delle parole chiave presenti nel corpus (Tab.3), possiamo rilevare come i lemmi che presentano valori di occorrenza maggiore sono, nell'ordine: anni (67), lavoro (58), casa (49), azienda (43), figlio e figli (35 e 34), tempo (28). La transizione alla separazione vede compresenti differenti dimensioni di significato: la dimensione temporale ("anni" e "tempo", da quanti anni si è separati, il tempo trascorso), la dimensione professionale ("lavoro, azienda", quanto ha impattato il lavoro sulla transizione, se e quanto l'azienda ha supportato tale transizione), la dimensione materiale ("casa", il luogo fisico in cui si modificano le relazioni quotidiane, la dimensione economica) e la dimensione relazionale (in primis con i "figli" in quanto relazione irreversibile).

Tab.1 – Lemmi per valori di occorrenza e posizionamento nel corpus

LEMMA	OCC
Anni	67
Lavoro	58
Casa	49
Azienda	43
Figlio	35
Figli	34

Tempo	28
Lavorare	24
Chiedere	24
Prendere	23
Separare	21
Vedere	21
Prima	20
Parlare	19
Donna	19
Vita	19
Rapporto	18
Separazione	18
Mettere	17
Bambino	16
Capire	16
Problemi	15
Persone	15
Aiutare	15
Moglie	14
Cambiare	14
Cercare	14
Vivere	14
Riuscire	14
Trovare	14
Tornare	14
Arrivare	14
Bisogno	13
Figlia	13
Problema	13
Sera	12

Milano	12
Uscire	12
Mese	11
Difficile	11
Momento	11
Sola	11
Persona	10
Perdere	10
Portare	10
Separato	10
Uomo	10
Chiamare	10
Sentire	10
Economico	10
Lavorativo	10
Amico	10
Pensare	10
Roma	10

b) Diagrammi radiali

Nei diagrammi radiali il lemma selezionato è posto al centro. Gli altri sono distribuiti intorno ad esso, ciascuno a distanza proporzionale al suo grado di associazione. Le relazioni messe in luce sono dunque tutte significative secondo un rapporto uno a uno tra il lemma centrale e ciascuno degli altri.

Il lemma Lavoro (Fig.34) è associato alla dimensione personale del soggetto (io, proprio, personale) e alle sue transizioni significative qui indagate, ovvero matrimonio e separazione (separare, sposare).

Esso rimanda poi all'ambito aziendale (azienda) ed in particolare alla figura del capo, con cui poter parlare e a cui poter chiedere; un dialogo che riguarda questioni molto concrete, quali ad esempio il trasferimento. Centrale è infine il

tema del tempo (tempo, anni) e del cambiamento (cambiare) nel tempo (anni fa) di sé e del contesto lavorativo.

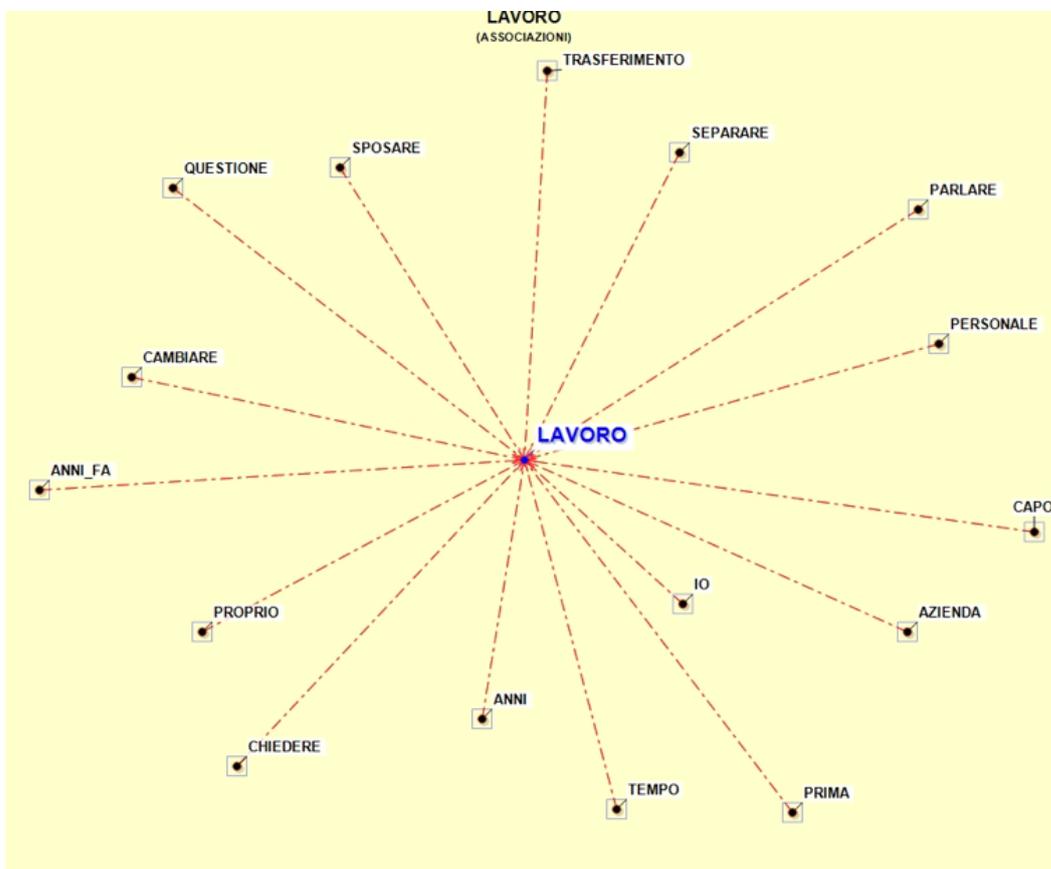


Fig.34 - Diagramma radiale con Lavoro

Il lemma Casa (Fig.35) è associato a dimensioni relazionali ed economiche (euro, mutuo); forte è la presenza della separazione e del nuovo assetto di rapporti tra i soggetti che essa termina; il rapporto con i figli (figli, figlio) con il marito o moglie e con eventuali partner (donna, moglie, lei, uomo, compagno, padre, papà). Alla casa sono associati tre verbi molto chiari che sanciscono differenti percorsi di vita: perdere, tornare, comprare.

Centrale è la dimensione personale (io) e temporale (anni).

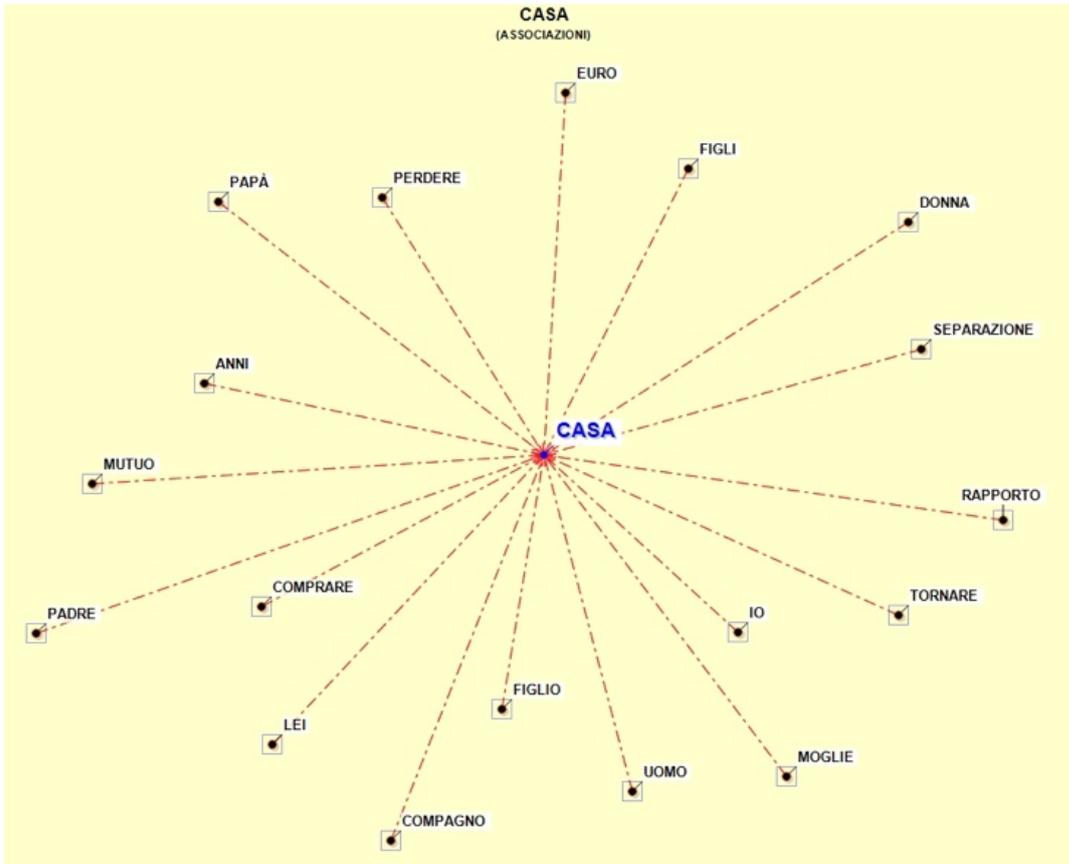


Fig.35 - Diagramma radiale con Casa

Il lemma Azienda (Fig.36) è associato al soggetto (io), al lavoro e a modalità in cui esso si svolge (caso, riunione) e alla separazione (separare), evento che vede l'azienda impegnata in diverse azioni: centrale è il supporto (aiutare, aiuto), il dialogo (parlare, chiedere) nonché la ricerca concreta di soluzioni (trovare, permettere, tenere, mettere, arrivare). Da ultimo fondamentale appare la dimensione aziendale (grande) e la dimensione temporale ove si intuisce un cambiamento rispetto al passato (oggi, anni, nuovo).

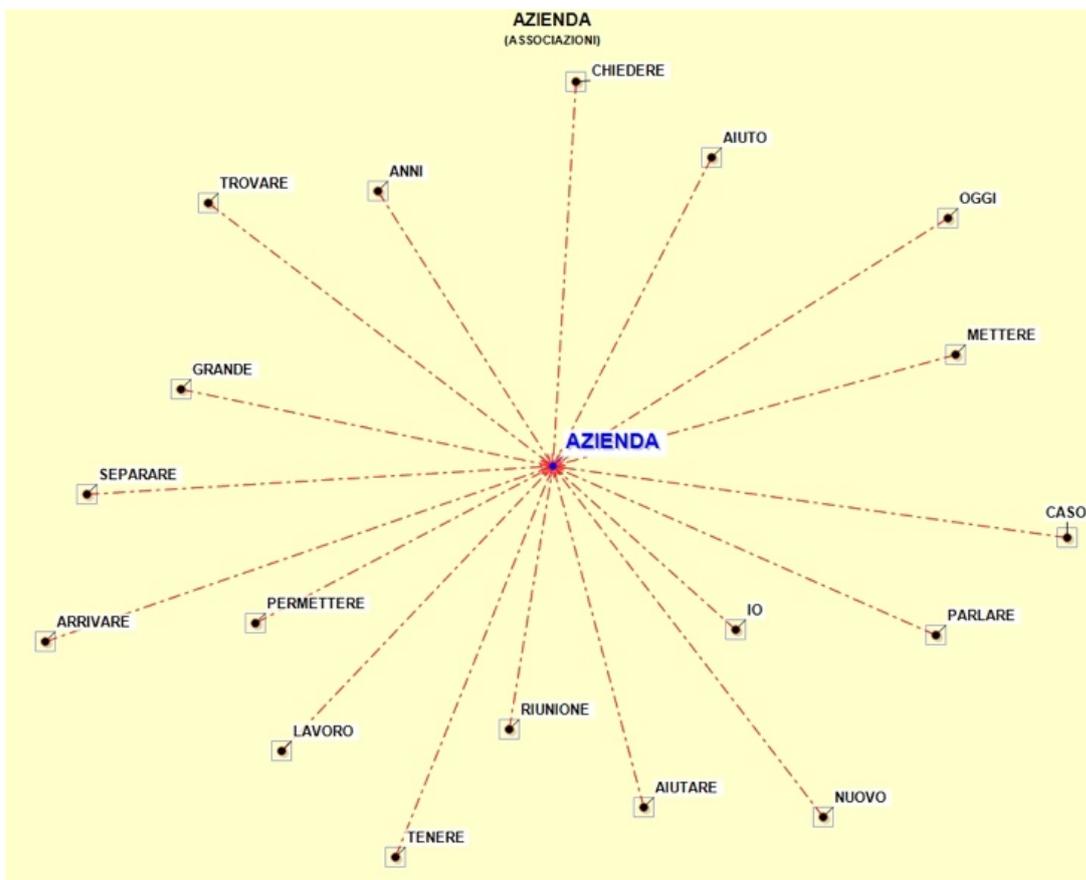


Fig.36 - Diagramma radiale con Azienda

Il lemma Figlio (Fig.37) è associato a al soggetto (io) e alla separazione che introduce una frattura tra una storia insieme e una dimensione di solitudine (sola)⁵ - dove vivere (vita), gestire ambiti diversi (casa, scuola), far crescere – da affrontare (ritrovare, uscire). Centrali sono la dimensione temporale (anni) e di sostentamento economico (pagare, mutuo, mangiare).

5 Come appare dal lemma, possiamo riscontrare una polarizzazione al femminile in cui un ruolo centrale riveste la figura del *padre*, spesso purtroppo come assenza o scarso supporto.

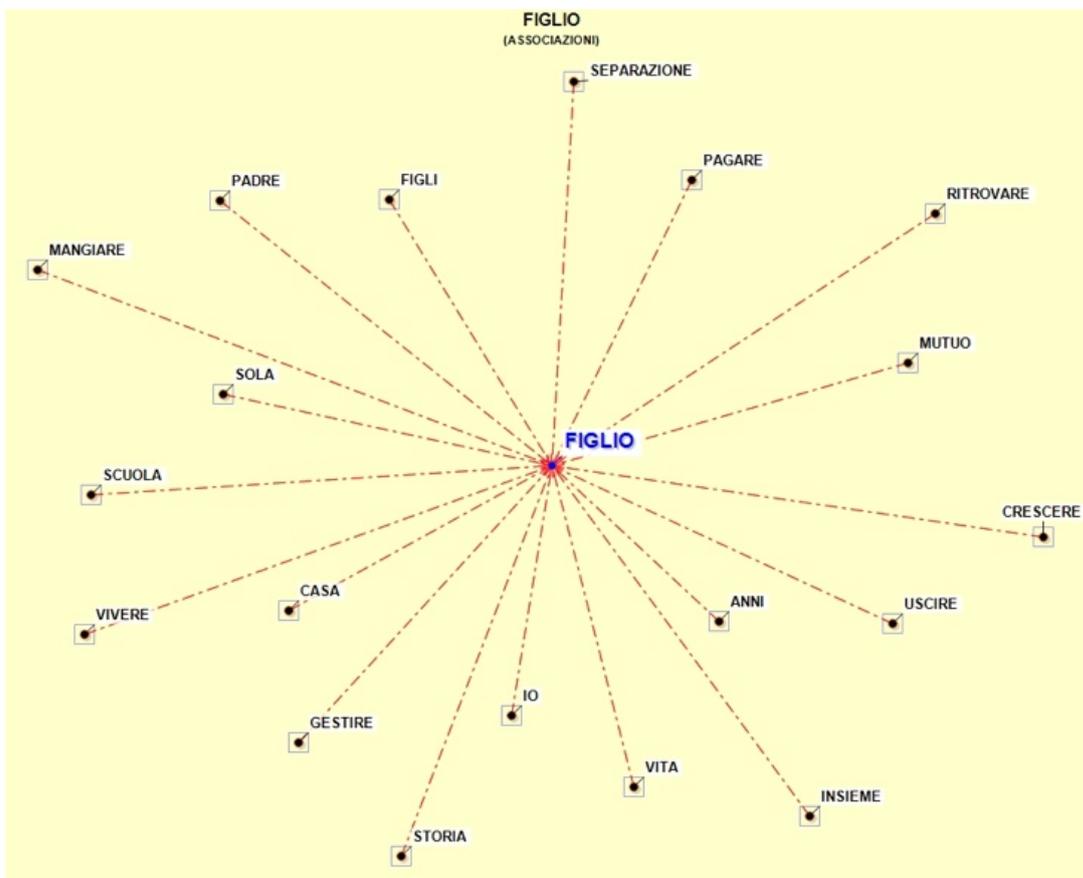


Fig.37 - Diagramma radiale con Figlio

Il lemma Tempo (Fig.38) è associato alla dimensione relazionale (te, io, amico), lavorativa (lavoro, lavorare) e temporale (domenica, momento, giorno); emerge il tema della carenza e del bisogno di tempo (zero, bisogno, attenzione) – un tempo definito unico e per me – in cui la persona è attivamente impegnata (mantenere, cercare, passare, lasciare, sentire, vedere).

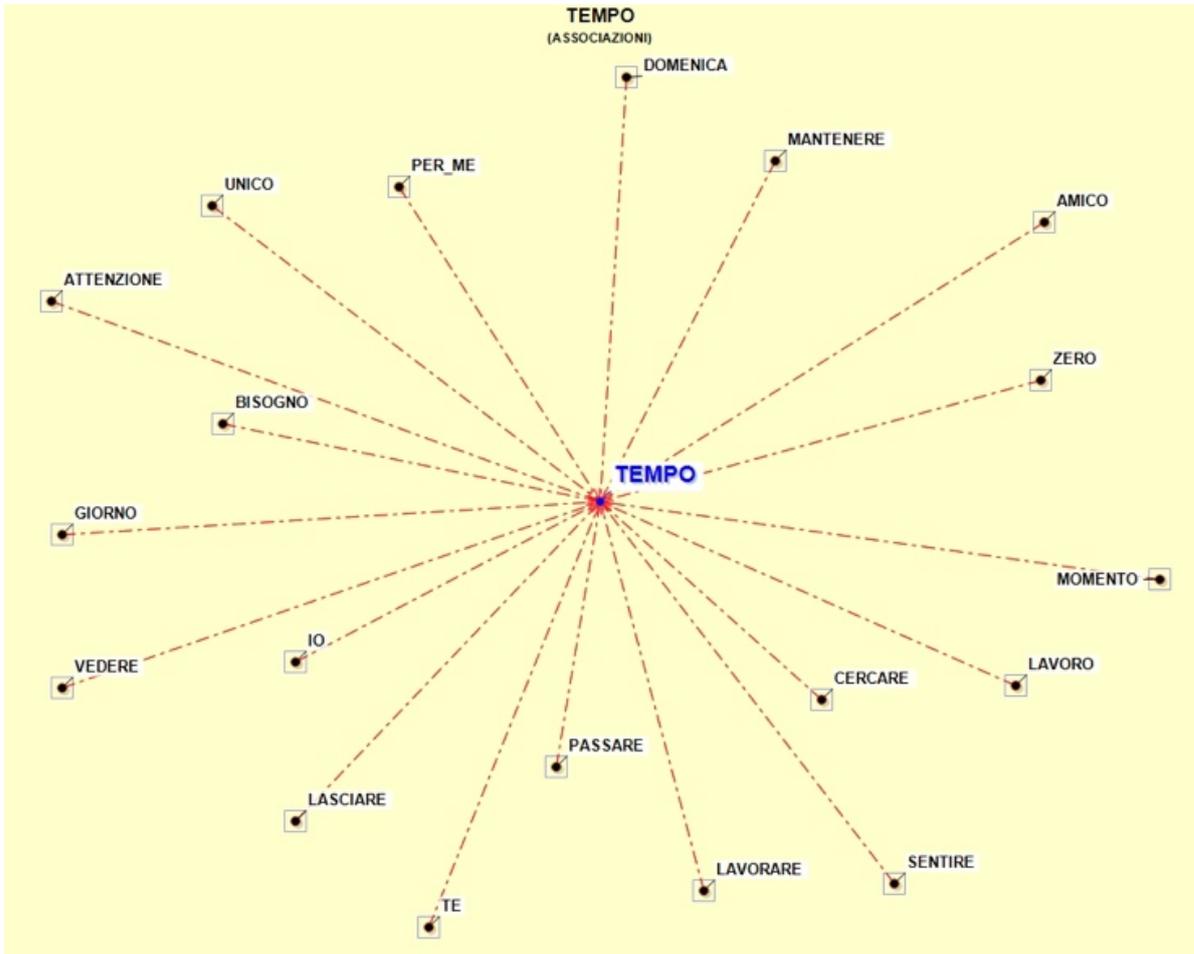


Fig.38- Diagramma radiale con Tempo

Il lemma Separazione (Fig.39) rimanda certamente ad una rottura (via, finire) che coinvolge diversi soggetti (figlio, marito, io, compagna) segnata da bilanci personali (conto, ragione, caso) molto difficoltosi (problemi, faticoso) in cui la dimensione temporale appare assai dilatata (anni); centrali appaiono sia l'ambito domestico (casa) sia lavorativo (riunione) rispetto ai quali la persona si muove o cerca di reagire (vivere, trovare, arrivare, pensare).

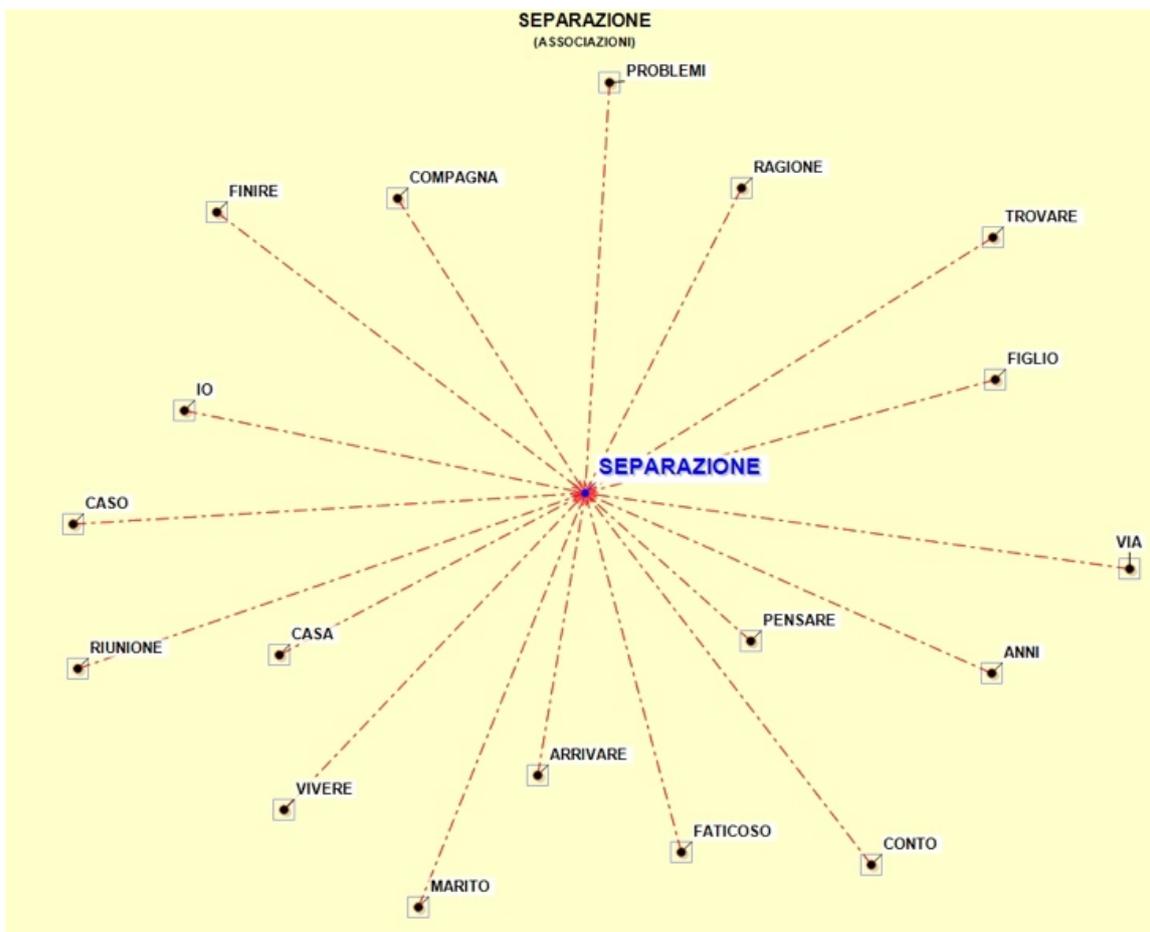


Fig.39 - Diagramma radiale con Separazione

d) Analisi delle Sequenze

T-LAB consente di realizzare un'analisi markoviana di tre tipi di sequenze e di esportare i relativi output per una Network Analysis.

I tipi di sequenze analizzabili sono i seguenti:

A) Sequenze di Parole-Chiave, i cui elementi sono unità lessicali (vale a dire parole o lemmi) presenti nel corpus o in un sottoinsieme di esso. In questo caso il numero massimo di 'nodi' (vale a dire i 'tipi' di unità lessicali) è 3.000;

B) Sequenze di Temi, i cui elementi sono unità di contesto (cioè contesti elementari) classificate da uno strumento T-LAB per l'analisi tematica (Analisi Tematica dei Contesti Elementari, Classificazione Basata su Dizionari o

Modellizzazione dei Temi Emergenti). In questo caso, poiché la sequenza dei contesti elementari caratterizza l'intera 'catena' (predecessori e successori) del corpus, T-LAB realizza una forma specifica di analisi del discorso, i cui nodi possono variare da un minimo 5 a un massimo di 50;

C) Sequenze archiviate in un file Sequence.dat predisposto dall'utilizzatore. In questo caso il numero massimo di record è 50.000 e il numero di 'tipi' (ossia nodi) non deve superare 3000.

A partire da una matrice in cui sono registrati tutti i predecessori e tutti i successori di ogni item (unità lessicale o tema), T-LAB calcola le probabilità di transizione (catene markoviane) tra le varie unità di analisi. Nei grafici prodotti, le unità lessicali meno distanti da quella selezionata sono quelle che risultano avere maggiore probabilità di precederla (predecessori) o di seguirla (successori).

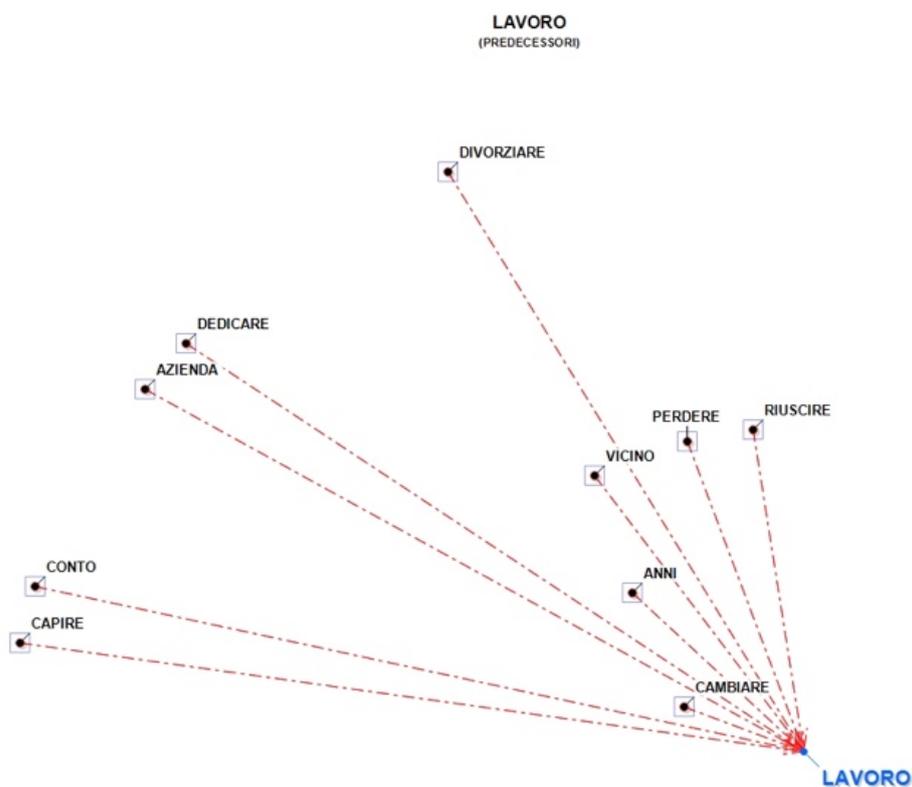


Fig.

40 - Predecessori di lavoro

Concentrandoci sull'analisi di Sequenze di Parole-Chiave (A) abbiamo identificato tutti i predecessori e tutti i successori dell'unità lessicale lavoro (Fig.40-41).

I predecessori più forti sono nell'ordine cambiare e anni; predecessori intermedi: riuscire, perdere, vicino; predecessori presenti ma meno rilevanti rispetto a quanti poc'anzi citati sono invece: divorziare, dedicare, azienda, conto, capire.

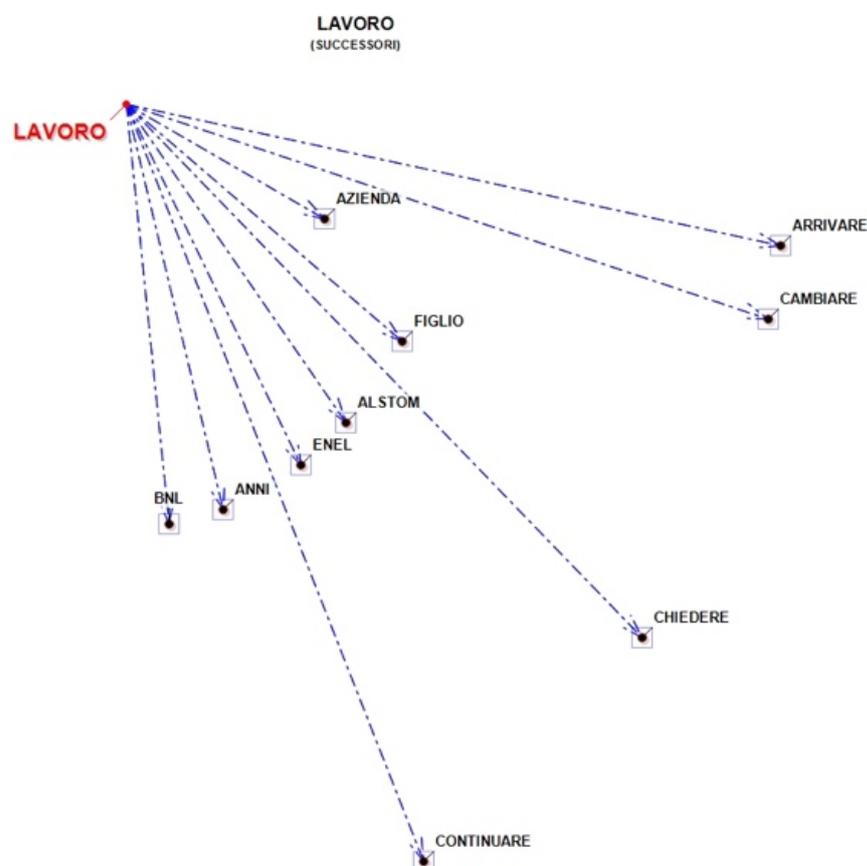


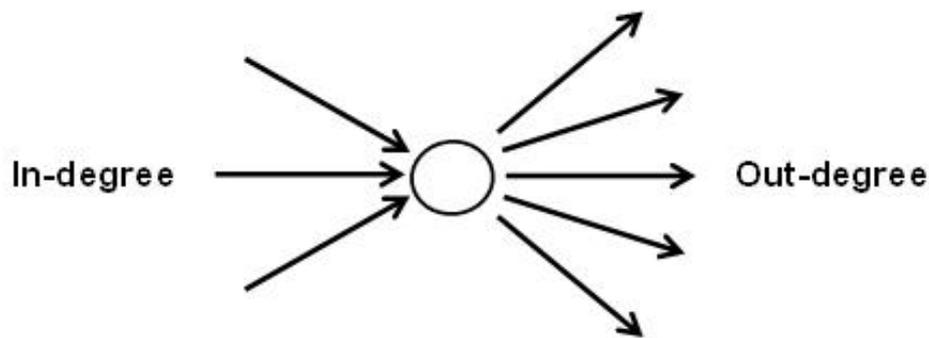
Fig.41 - Successori di lavoro

Il successore più forte è azienda seguito a distanza da: figlio, anni e dai nomi di tre aziende partecipanti all'indagine (Enel, Bnl, Alstom); successori più deboli sono infine: arrivare, cambiare, chiedere, continuare.

E' interessante evidenziare come il tema del cambiamento (cambiare), aziendale (azienda) e temporale (anni) compaiano sia come predecessori sia come

successori dell'unità lessicale lavoro e questo è certamente un indice di rilevanza e forza degli stessi.

Secondo la teoria dei grafi, infine, i predecessori e i successori di ogni nodo (nel nostro caso, unità lessicali o temi) possono essere rappresentati con delle frecce (archi) in ingresso (in-degree = tipi di predecessori), o in uscita (out-degree = tipi di successori).



In base al loro rapporto (successori/predecessori), è possibile verificare la varietà semantica generata dal nodo in questione:

- se è maggiore di quanta ne riceve ($\text{ratio} > 1$), il nodo è definito "sorgente";
- se è tanta quanta ne riceve ($\text{ratio} = 1$), il nodo è definito "relais";
- se è minore di quanta ne riceve ($\text{ratio} < 1$), il nodo è definito "assorbente".

Nel nostro caso lavoro ha 10 tipi di successori (out-degree) e 10 tipi di predecessori (in-degree) e può essere classificato come un nodo "relais".

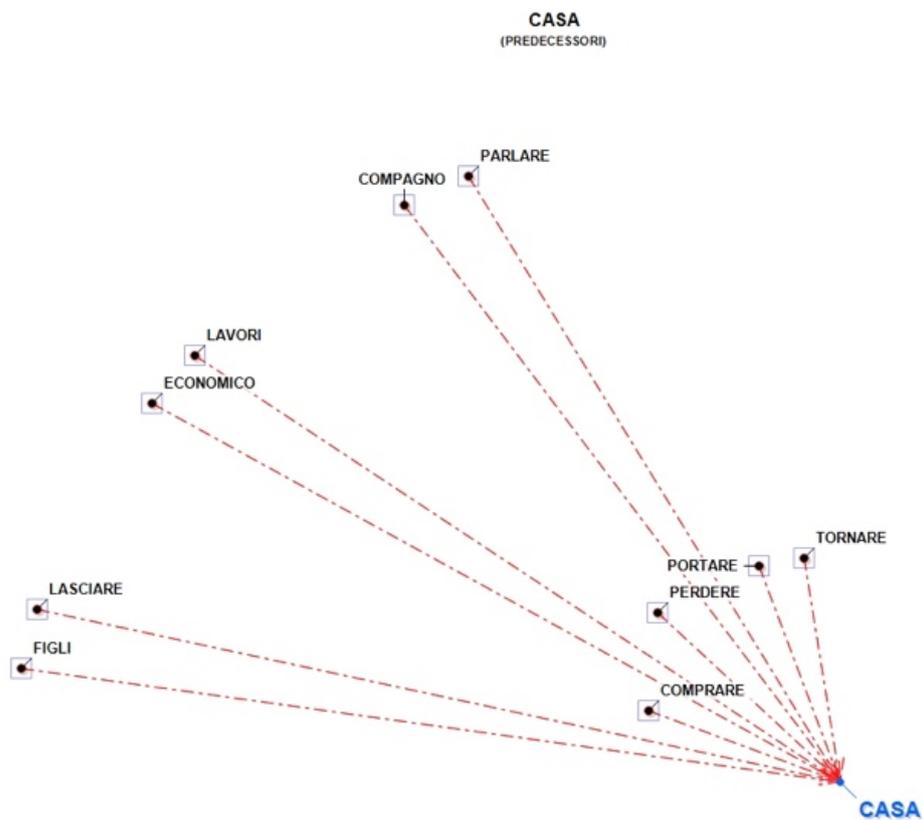


Fig. 42 - Predecessori di Casa

I predecessori più forti dell'unità lessicale casa (Fig.42) sono nell'ordine: comprare, perdere, portare, tornare; predecessori presenti ma meno rilevanti rispetto a quanti poc'anzi citati sono invece: parlare, compagno, lavori, economico, lasciare, figli.

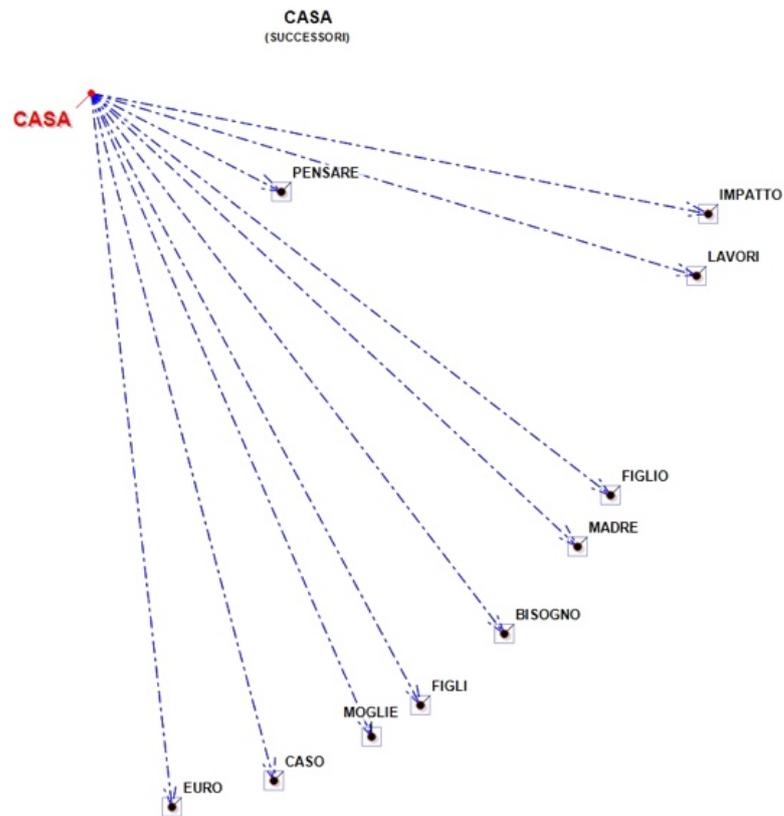


Fig.43 - Successori di Casa

Il successore più forte è pensare seguito a distanza da: impatto, lavori, figlio, madre, bisogno, figli, moglie, caso, euro (Fig.43).

E' interessante evidenziare come lavori e figli compaiano sia come predecessori sia come successori dell'unità lessicale casa e questo è certamente un indice di rilevanza e forza degli stessi.

Secondo la teoria dei grafi, infine, casa può essere classificato come nodo "relais" avendo 10 tipi di successori (out-degree) e 10 tipi di predecessori (in-degree).

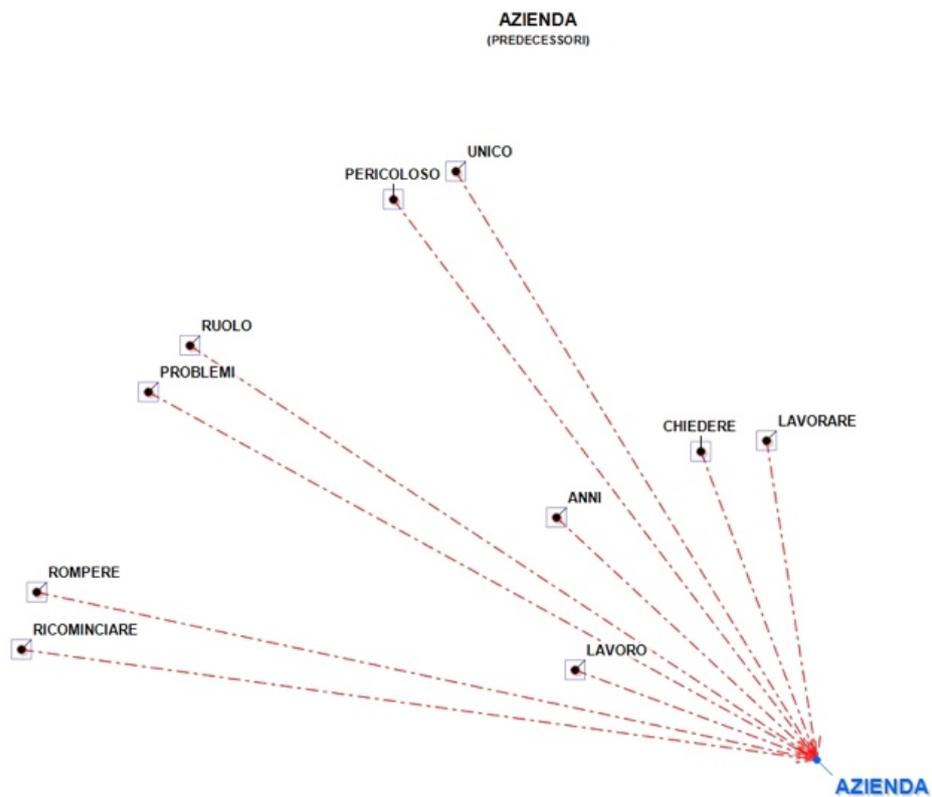


Fig. 44 - Predecessori di Azienda

I predecessori più forti dell'unità lessicale azienda (Fig.44) sono nell'ordine lavoro, seguito a breve distanza da anni, chiedere, lavorare; predecessori presenti ma meno rilevanti rispetto a quanti poc'anzi citati sono invece: ricominciare, rompere, problemi, ruolo, pericoloso, unico.

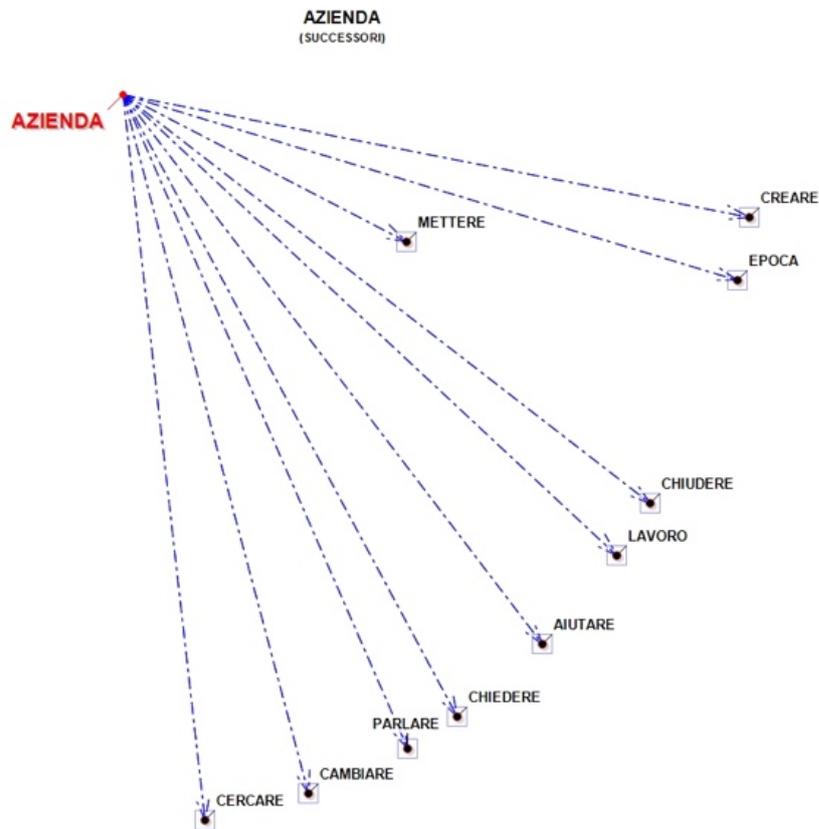


Fig.45 - Successori di Azienda

Il successore più forte è mettere seguito a distanza da: creare, epoca, chiudere, lavoro, aiutare, chiedere, parlare, cambiare, cercare (Fig.45).

È interessante evidenziare come il tema lavorativo (lavoro) e della messa in gioco personale (chiedere) compaiano sia come predecessori sia come successori dell'unità lessicale azienda e questo è certamente un indice di rilevanza e forza degli stessi.

Secondo la teoria dei grafi, infine, azienda può essere classificato come nodo "relais" avendo 10 tipi di successori (out-degree) e 10 tipi di predecessori (in-degree).

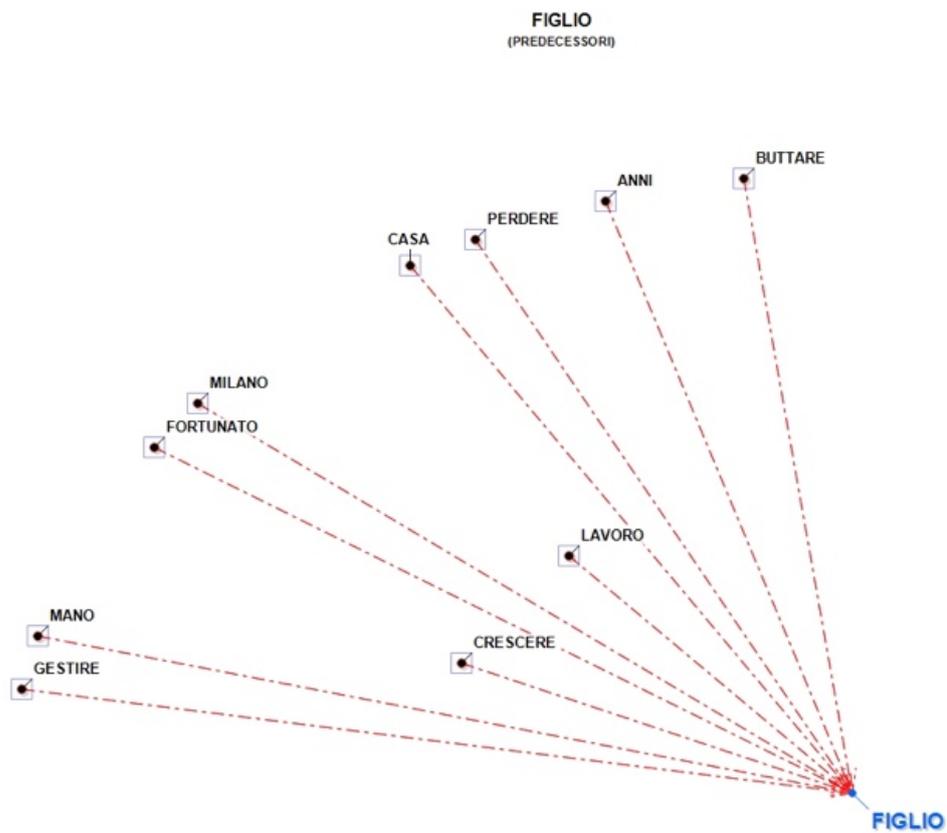


Fig. 46 - Predecessori di Figlio

I predecessori più forti dell'unità lessicale figlio sono lavoro e crescere, seguiti a distanza da: buttare, anni, perdere, casa, Milano, fortunato, mano, gestire (Fig.46).

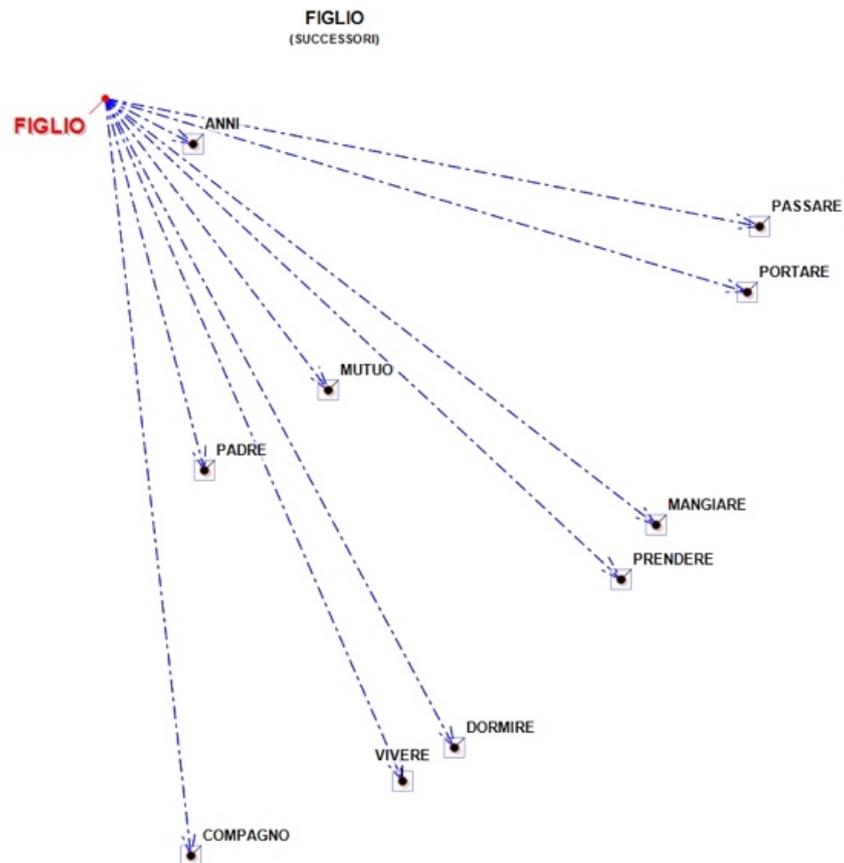


Fig.47 - Successori di Figlio

Il successore più forte è anni, seguito a distanza da mutuo e padre; successori più deboli sono infine: passare, portare, mangiare, prendere, dormire, vivere, compagno (Fig.47).

Questo è il primo tra i lemmi analizzati che non presenta alcuna comunanza tra predecessori e successori.

Secondo la teoria dei grafi, infine, figlio può essere classificato come nodo "relais" avendo 10 tipi di successori (out-degree) e 10 tipi di predecessori (in-degree).

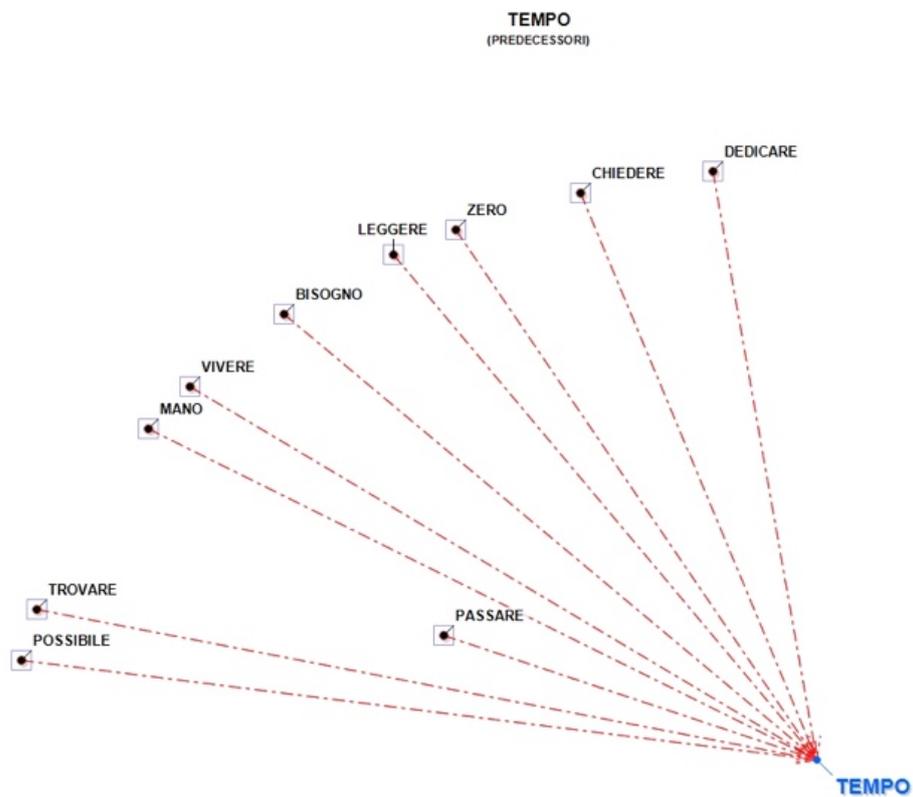


Fig. 48 - Predecessori di Tempo

Il predecessore più forte dell'unità lessicale tempo è passare seguito a distanza da: dedicare, chiedere, zero, leggere, bisogno, vivere, mano, trovare, possibile (Fig.48).

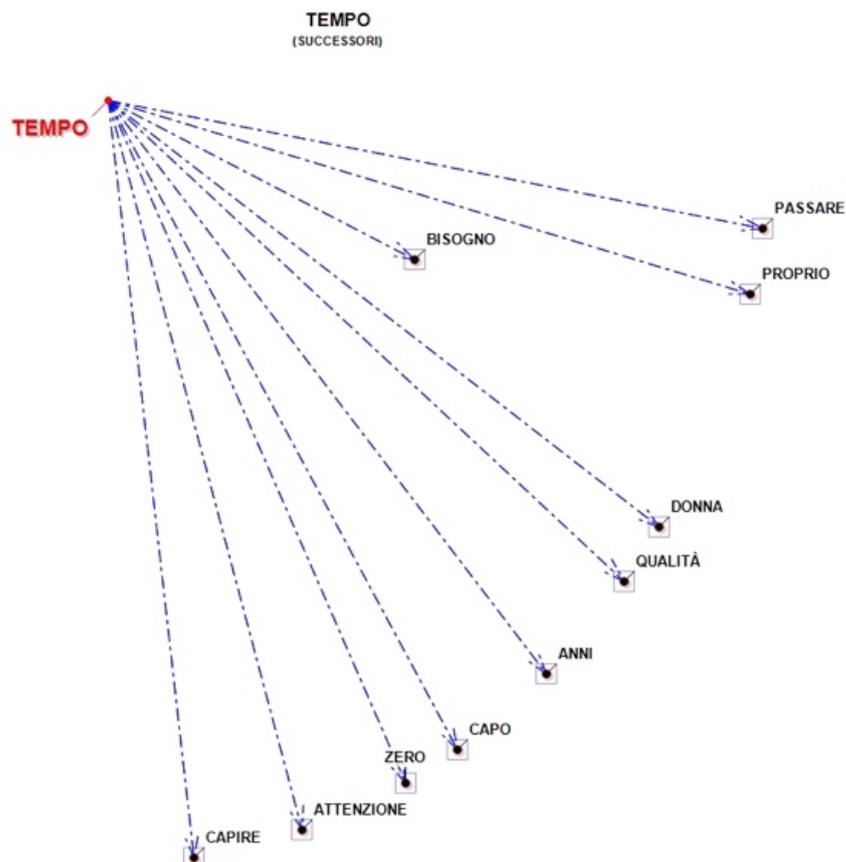


Fig.49 - Successori di Tempo

Il successore più forte è bisogno, seguito a distanza da: passare, proprio, donna, qualità, anni, capo, zero, attenzione, capire (Fig.49).

E' interessante evidenziare come il tema della mancanza (zero), del bisogno e del trascorrere (passare) del tempo compaiano sia come predecessori sia come successori dell'unità lessicale considerata e questo è certamente un indice di rilevanza e forza degli stessi.

Secondo la teoria dei grafi, infine, tempo può essere classificato come nodo "relais" avendo 10 tipi di successori (out-degree) e 10 tipi di predecessori (in-degree).

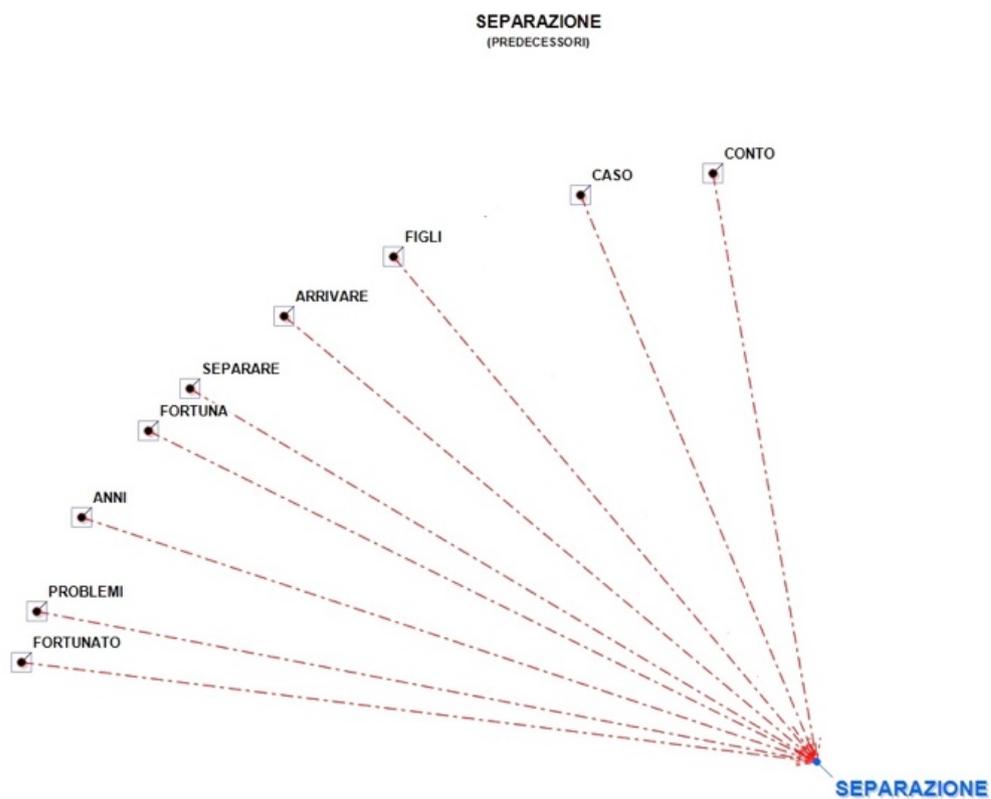


Fig. 50 - Predecessori di Separazione

Nell'unità lessicale separazione non è possibile collocare i predecessori secondo una gerarchizzazione, essendo posizionati alla stessa distanza dal nodo o unità di analisi; possiamo quindi solo elencare le diverse unità lessicali ad esso connesse: conto, caso, figli, arrivare, separare, fortuna, fortunato, anni, problemi (Fig.50).

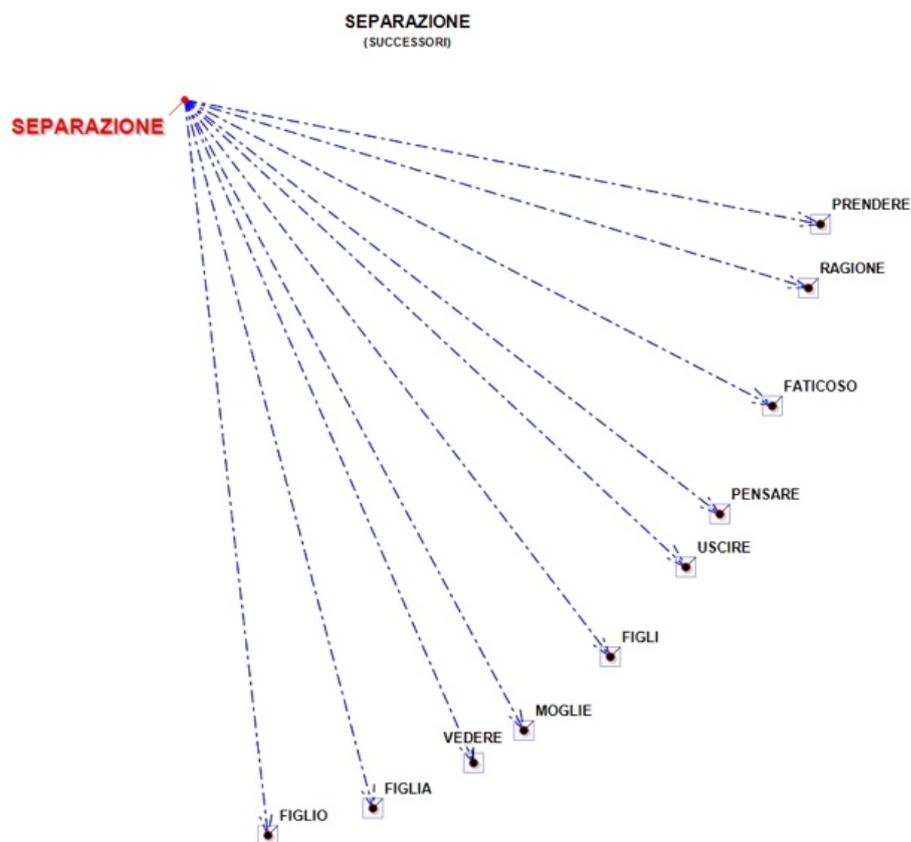


Fig.51 - Successori di Separazione

Stesso trend compare per i successori; le unità lessicali menzionate sono: prendere, ragione, faticoso, pensare, uscire, figli, moglie, vedere, figlia, figlio (Fig.51).

E' interessante evidenziare come il tema dei figli – considerati peraltro secondo distinzione di genere - compaia sia come predecessore sia come successore dell'unità lessicale separazione e questo è certamente un indice di rilevanza e forza degli stessi.

Secondo la teoria dei grafi, infine, tempo può essere classificato come nodo "sorgente" avendo 10 tipi di successori (out-degree) e 9 tipi di predecessori (in-degree).

3.2. Conclusioni del focus group: le separazioni come transizione

Come precedentemente evidenziato la transizione alla separazione vede compresenti differenti dimensioni di significato: la dimensione temporale (da quanti anni si è separati, il tempo trascorso), la dimensione professionale (quanto ha impattato il lavoro sulla transizione, se e quanto l'azienda ha supportato tale transizione), la dimensione materiale (abitativa ed economica) e la dimensione relazionale (in primis con i "figli" in quanto relazione irreversibile).

Anche in questo caso, come evidenziato nel focus group sulla malattia, possiamo distinguere due temporalità o fasi: una emergenziale – prossima all'evento separazione e richiedente un fronteggiamento immediato con un brusco riassetto lavorativo - ed una di cronicità – a distanza dall'evento, dai confini temporali più dilatati e sfumati, dove il lavoratore cerca di riprendere al meglio il lavoro trovandosi a gestire il cambiamento che la transizione ha comportato da un punto di vista relazionale, organizzativo, di priorità; un cambiamento che, è opportuno chiarire, non è mai dato una volta per tutte ma si rimodula a seconda del processo di rielaborazione personale che la transizione ha comportato, della presenza o meno di figli, delle fasi di crescita degli stessi, dello stabilirsi di un nuovo assetto relazionale o di coppia per sé o per l'ex partner, della presenza o meno di abitazioni di proprietà, da acquistare o da pagare; nonché di una rete parentale di supporto o da supportare.

Diverse sono le azioni che le aziende possono attuare per coloro che hanno affrontato o stanno affrontando una separazione:

3.2.1. Misure di sostegno nell'emergenza o fase acuta (quando l'evento accade)

- Investire su una cultura e formazione manageriale umanizzata (sensibilizzazione del management e cambio culturale)
- Garantire i permessi richiesti o istituire permessi particolari

- Creare back up per riuscire a tamponare le urgenze
- Stabilire contributi economici in caso di bisogno
- Offrire servizi di consulenza legale o di mediazione familiare
- Garantire supporto psicologico
- Individuare persone di riferimento, in area HR o nel settore specifico di lavoro, che possano diventare interlocutori fondamentali e appoggio per specifiche richieste

3.2.2. Misure di sostegno nel tempo lungo della transizione e della difficoltà

- Accompagnare la transizione mediante un bilancio di competenze, di motivazioni e di sicurezza percepita nel riaffrontare il lavoro che veniva svolto prima della separazione
- Creare uno sportello di ascolto e supporto personalizzato dove poter mettere a tema in qualunque momento l'esperienza in atto e trovare insieme modalità di affronto della stessa e di conciliazione con l'impegno lavorativo; individuare persone di riferimento, in area HR o nel settore specifico di lavoro, che possano diventare interlocutori fondamentali e appoggio per specifiche richieste
- Garantire la continuità lavorativa e di ruolo; continuare a valorizzare sia professionalmente sia umanamente le persone, e dare continui stimoli lavorativi
- Introdurre politiche premianti anche per chi ha dovuto rimodulare il proprio orario lavorativo in seguito a separazione
- Promuovere una cultura aziendale che consenta e incentivi spazi e luoghi di parola (gruppi di discussione, role playing, definizione di linee guida e policies)
- Investire sulla formazione per il personale e per il management rispetto alla cura verso le persone che si trovano ad affrontare tale transizione
- Offrire un supporto per la gestione dei figli
- Stabilire contributi economici in caso di bisogno

- Garantire i permessi richiesti o istituire permessi particolari
- Sostenere una banca del tempo solidale (mettere a disposizione ore del proprio tempo affinché ne usufruiscano persone in difficoltà)
- Consentire e promuovere lo smart working e flessibilità organizzativa

Questi suggerimenti possono certamente essere ulteriormente implementati mediante analisi ad hoc che consentano di individuare bisogni e risorse dei lavoratori così da identificare ulteriori misure rispondenti alla reale condizione delle persone.