



Talenti senza età 2018

donne e uomini
over50 e il lavoro

LE TRANSIZIONI



Valore **D**



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore



TALENTI SENZA ETÀ

Osservatorio sulla condizione dei lavoratori over50 in azienda

Un'indagine sulle transizioni di vita e lavoro

Breve 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

Introduzione

1. Le evidenze emerse e le indicazioni operative

2. Le malattie come transizione

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

Misure di sostegno nell'emergenza

Misure di sostegno nella cronicità

2.2. Per coloro che hanno in carico la malattia di altre figure a loro vicine

Misure di sostegno nell'emergenza

Misure di sostegno nella cronicità

3. I cambiamenti organizzativi come transizione

4. Le separazioni come transizione

Misure di sostegno nell'emergenza o fase acuta

Misure di sostegno nel tempo lungo della transizione e della difficoltà

Suggerimenti per gestire le transizioni in azienda

Nota metodologica

Introduzione

Nell'ambito del progetto Talenti senza Età, e nello specifico nella sua prima fase di indagine quantitativa realizzata nel 2017 su un campione di 4962 lavoratrici tra i 50 e i 69 anni, sono emersi dati importanti relativi alle transizioni personali e familiari delle intervistate: il 73% di loro ha menzionato un evento che ha modificato in modo significativo la propria vita, come la separazione o il divorzio, la perdita di una persona cara, la malattia propria o di un familiare, o cambiamenti lavorativi.

Tali transizioni, che consistono in crisi vere e proprie che richiedono un processo di ridefinizione per trovare un nuovo equilibrio, sono spesso anche invisibili e inevitabilmente si intrecciano con la vita professionale.

A partire da questo dato, è stata realizzata una seconda indagine più qualitativa con un duplice obiettivo: 1. Contestualizzare le evidenze emerse dalla prima ricerca quantitativa (2017) e 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; 2. Orientare la seconda indagine quantitativa fornendo utili indicazioni per la revisione dello strumento utilizzato.

Lo strumento cardine di questa fase qualitativa è stato il focus group, approccio che più di altri offre la possibilità di un confronto di posizioni ed esperienze. 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.

Dieci aziende associate a Valore D hanno aderito alla fase qualitativa della ricerca. Il loro 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 appartenenti a tutti gli inquadramenti (dirigenti, quadro, impiegati, operai) e ingaggiati in modo differente nelle diverse aziende: alcune hanno deciso di mandare una comunicazione alla popolazione over 50 e quindi i partecipanti si sono autocandidati, altre hanno coinvolto direttamente i partecipanti sulla base dell'esperienza di transizione vissuta.

La discussione è stata lasciata libera ed è stata indirizzata solo da 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, tra le varie esperienze che le lavoratrici e i lavoratori over50 possono aver vissuto nell'arco di vita, sono state approfondite le tre tipologie seguenti:

- La malattia come transizione
- I cambiamenti lavorativi come transizione
- La separazione o il divorzio come transizione

Per ogni transizione è stato eseguito un Focus Group. Nello specifico, il Focus Group sulle separazioni è stato condotto in data 10 aprile 2018 dalla dott.ssa Mazzucchelli, in collaborazione con il dott. Paderi e la 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, insieme alle dott.sse Garlisi e Castello.

1. Le evidenze emerse e le indicazioni operative

I partecipanti hanno dato un apporto decisivo alla ricerca 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, ha dominato un sentimento di gratitudine per la possibilità di essere stati chiamati a raccontare la propria esperienza. Questo dato immediatamente ci ha restituito l'urgenza e l'importanza di dare voce a temi che spesso faticano a trovare un tempo, uno spazio e un interlocutore adeguato.

Quanto emergerà è il tentativo di esplicitare il più chiaramente possibile i nodi tematici che hanno portato alla definizione delle linee di azione e di intervento.

Si rimanda pertanto al report dettagliato per entrare nel merito dei contenuti complessivamente emersi, e aggregati per macro tematiche. L'obiettivo di questo breve report è invece quello di riportare alcune indicazioni per le aziende emerse dall'analisi delle discussioni con i partecipanti ai focus group.

2. Le malattie come transizione

Le aziende si trovano ad affrontare situazioni molto diverse (tumori, malattie neurodegenerative e autoimmuni, sindromi genetiche invalidanti) che possono toccare direttamente il lavoratore o i suoi familiari. In entrambi i casi è possibile

distinguere due temporalità o fasi: una emergenziale – che è prossima alla malattia e che richiede un intervento immediato e un distacco dal lavoro – e una di cronicità – che si manifesta a distanza dall'evento, dai confini temporali più dilatati e sfumati dove il lavoratore può riprendere il lavoro pur con alcune accortezze e modulazioni.

Il lavoro consente di fatto una continuità, nonostante la malattia, in particolare grazie ad alcune figure specifiche (i manager più vicini), ma emerge anche una certa paura di essere stigmatizzati, in particolare dai colleghi, che porta a tacere la propria situazione.

Spesso la malattia impone al singolo un ripensamento e ribilanciamento della propria vita, e può rappresentare un'occasione per acquisire nuove competenze gestionali e relazionali.

Emerge, in particolare, l'importanza del parlare di sé e di ritrovare una quotidianità.

Diverse sono le azioni che le aziende possono mettere in atto:

2.1. 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, motivazioni e sicurezza percepita a riaffrontare il lavoro che veniva svolto prima della malattia; assicurare nel tempo l'affiancamento di una 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 dalla malattia; continuare a valorizzare le persone sia professionalmente sia umanamente, e offrire continui stimoli lavorativi
- Introdurre politiche premianti anche per chi ha affrontato periodi di malattia
- Promuovere una cultura aziendale che consenta e incentivi spazi e luoghi di discussione di malattie e disabilità (come la valorizzazione di esempi concreti, comunicazione rispetto a prevenzione e sfide dell'arco della vita, predisposizione di figure e di assistenza ad hoc, formazione alla sensibilità del management allargato...)
- Investire sulla formazione del personale e del management rispetto alla cura delle 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 la flessibilità organizzativa

Questi suggerimenti possono certamente essere ulteriormente implementati mediante analisi ad hoc che consentano di individuare, per segmenti, bisogni, risorse e reale condizione dei lavoratori. È utile, inoltre, che l'azienda continui a investire su politiche di prevenzione per la salute (check up gratuiti, work place innovation, cura del servizio mensa), creando così una cultura attenta ai diversi bisogni della persona che normalizzi il riferimento alla malattia e abbatta la barriera della vergogna.

2.2. 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 un'efficace politica di informazione mirata 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 di una 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 le persone sia professionalmente sia umanamente, e offrire continui stimoli lavorativi
- Introdurre politiche premianti anche per chi si ritrova a dover rimodulare il proprio tempo di lavoro per prendersi cura di un familiare
- Promuovere una cultura aziendale che consenta e incentivi spazi di discussione 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, formazione alla sensibilità del management allargato...)
- Investire sulla formazione del personale e del 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 prendersi cura del 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 smart working e flessibilità organizzativa
- Investire su una efficace politica di informazione mirata 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 essere ulteriormente implementati mediante analisi ad hoc.

3. I cambiamenti lavorativi come transizione

Per quanto riguarda i cambiamenti lavorativi come transizione, emerge una visione complessa e multidimensionale che assume significati soggettivi e unici e che si intreccia fortemente con le vicende familiari e generazionali.

Il cambiamento professionale può riguardare un mutamento territoriale, di contenuto e relazionale-Certamente richiede un impegno mentale e fisico coinvolge una molteplicità di attori sociali (azienda, famiglia, amici, servizi...), ma è anche un arricchimento e una sfida personale, prima che professionale, che influisce sulle relazioni (in senso generativo, ma anche in senso disgregativo) e mette in dialogo le generazioni.

A partire da questa prima analisi, alcuni suggerimenti utili per le aziende sono i seguenti:

- Non dare per scontata 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 (prestando attenzione anche alle relazioni familiari)
- Avere cura del processo di transizione lavorativa nella sua interezza: non soltanto all'inizio della ricollocazione, ma anche nella fase di rientro
 - Individuare persone di riferimento, in area HR, che possano diventare interlocutori fondamentali offrendo appoggio per specifiche richieste
 - Investire sulla formazione del personale e del 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 smart working e flessibilità organizzativa
 - Garantire i permessi richiesti o istituire permessi particolari
 - Garantire un supporto psicologico
 - Offrire un supporto per la gestione dei figli
 - Riequilibrare le disparità di genere rispetto al trattamento economico (benefit, riconoscimenti economici etc) e all'inquadramento professionale a fronte di un'accettazione di trasferimento
 - Dedicare maggiore attenzione allo scambio intergenerazionale, che riguarda da un lato la comunicazione interna e la sensibilizzazione al patrimonio storico e culturale presente in azienda; e dall'altro l'attenzione alle diverse competenze (da rendere complementari, sinergiche) che giovani e anziani portano sul lavoro. Questo richiede anche un ripensamento di tecnologie, setting relazionali e presidi organizzativi utilizzabili per permettere l'incontro e la mutua generatività tra le diverse persone in l'azienda.

Anche questi suggerimenti possono certamente essere ulteriormente implementati mediante analisi ad hoc.

4. Le separazioni come transizione

Come già evidente nella trattazione delle altre transizioni, anche la separazione vede compresenti differenti dimensioni di significato: la dimensione temporale (da quanti anni si è separati, il tempo trascorso), la dimensione professionale (quanto ha influito 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 ed una di cronicità – 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, si rimodula a seconda del processo di rielaborazione personale, 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.

Tale transizione richiede quindi un ripensamento del proprio equilibrio di conciliazione tra vita lavorativa e vita personale; occorre far fronte a nuove questioni e difficoltà economiche che a loro volta hanno un impatto sul carico di lavoro (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).

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

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 un appoggio per specifiche richieste

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 offrire continui stimoli lavorativi

- Introdurre politiche premianti anche per chi ha dovuto rimodulare il proprio orario lavorativo in seguito alla separazione
- Promuovere una cultura aziendale che consenta e incentivi spazi e luoghi di discussione (gruppi, role playing, definizione di linee guida e policies)
- Investire sulla formazione del personale e del management rispetto alla cura delle persone che si trovano ad affrontare la 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)
- Istituire smart working e flessibilità organizzativa

Suggerimenti per gestire le transizioni in azienda:

- ✓ Creare spazi di ascolto per intercettare i momenti critici (sportello di ascolto, supporto personalizzato, supporto)
- ✓ Accompagnare la transizione (bilancio di competenze, di motivazioni e di sicurezza percepita nel riaffrontare il lavoro)
- ✓ Investire su una cultura e formazione manageriale umanizzata (sensibilizzazione del management e cambio culturale)
- ✓ Garantire strumenti di gestione delle esigenze dei lavoratori flessibili ed efficaci (permessi, smart working e flessibilità organizzativa, banca del tempo solidale, contributi economici, back up per riuscire a tamponare le urgenze)
- ✓ Monitorare, accompagnare e sostenere il percorso di crescita lavorativa e di carriera a seguito di transizioni (garantire la continuità lavorativa e di ruolo)
- ✓ Investire sulla formazione per il personale e per il management rispetto alla cura delle persone nelle varie transizioni

Anche 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.

Nota Metodologica

L'analisi qualitativa dei focus group è stata condotta utilizzando il metodo carta-matita (analisi del contenuto) ed il software Tlab (analisi lessicale e delle corrispondenze).

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.

T-LAB è un software costituito da un insieme di strumenti linguistici e statistici per l'analisi di contenuto e il text mining.