PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 18 - numero 3721 di giovedì 18 febbraio 2016

Il rapporto fra age management e valutazione dei rischi

L'aumento dell'età anagrafica dei lavoratori in attività è una nuova sfida per le aziende. Perché è importante aggiornare il documento di valutazione dei rischi? A cura di Massimo Servadio.

L'allungamento della vita media in tutti i paesi industrializzati, accompagnato da un forte declino della natalità, sta portando ad un progressivo invecchiamento della popolazione. Conseguentemente a questo dato, nel corso dei prossimi decenni, l'Unione europea registrerà un aumento considerevole della percentuale di lavoratori anziani: le tendenze demografiche indicano infatti che la fascia d'età compresa tra 55 e 64 anni aumenterà di circa il 16,2% (9,9 milioni) tra il 2010 e il 2030: la conseguenza sarà un invecchiamento della forza-lavoro europea mai visto prima d'ora, una vera e propria "bomba a orologeria" per l'organizzazione del mercato lavorativo.

Pubblicità
<#? QUI-PUBBLICITA-SCORM1-[EL0327E] ?#>

Se a tutto questo aggiungiamo che i dati provenienti dall'INAIL confermano un aumento degli infortuni in relazione alla "popolazione anziana", è necessario pensare a come il fenomeno sia stato fino ad oggi, con ogni probabilità, sottovalutato e sia "pericolosamente" in evoluzione: una corretta politica di "age management" dovrebbe quindi essere inserita tra le priorità nella gestione aziendale e tenuta in debita considerazione nel processo generale di valutazione dei rischi.

Di fronte a questo processo irreversibile di invecchiamento della forza-lavoro, destinato a cambiare in modo permanente le caratteristiche della società, le imprese sono chiamate a progettare interventi per favorire l' invecchiamento attivo, da un lato, valorizzando le capacità e le competenze dei lavoratori maturi e offrendo loro una qualità migliore della vita lavorativa, dall'altro potenziando la capacità dell'azienda stessa di gestire al proprio interno il tema dell'età.

Negli ultimi anni le organizzazioni hanno considerato il tema dell'età prevalentemente in relazione alle fasce più giovani, concentrandosi sui potenziali e sui talenti da sviluppare. L'attenzione, però, si sta necessariamente spostando sempre più sui lavoratori ultracinquantenni, che già ora costituiscono una presenza non più marginale ma, al contrario, rilevante sul mercato del lavoro. L'invecchiamento della forza lavoro, in questo senso, impone l'adozione di politiche nuove e valorizzanti. Il primo passo dovrebbe essere l'acquisizione di consapevolezza rispetto al tema e rispetto ai pregiudizi, spesso negativi, che la categoria dei lavoratori over 50 è portata a subire. Le credenze e i preconcetti sui lavoratori più anziani possono in sostanza arrivare ad "oscurare" i contributi positivi che essi forniscono o possono fornire all'azienda.
I principali pregiudizi fanno riferimento ad una presunta resistenza al cambiamento, specie in relazione all'adattabilità alle nuove tecnologie, che sempre più caratterizzano il modo di lavorare odierno, ad una inflessibilità negli atteggiamenti e ad un pensiero che sarebbe quasi sempre orientato al passato. Vengono poi attribuite scarse performance, una bassa motivazione e minori abilità in termini generali. Questi aspetti negativi tendono a surclassare alcuni pregiudizi positivi quali, ad esempio, l'impegno e la lealtà nei confronti dell'organizzazione, il possesso di buone capacità interpersonali, di onestà e affidabilità.

Le ricerche sperimentali in Psicologia cognitiva, che hanno studiato i processi di invecchiamento sulle capacità intellettive, hanno tentato di indagare l'effettivo riscontro delle credenze citate in precedenza rispetto alla realtà. In linea generale, è stato appurato che non si rileva una relazione decrescente tra età e prestazione di lavoro, aspetto che dovrebbe essere tenuto in debita considerazione dalle figure deputate alla gestione delle risorse umane in azienda. I presunti effetti dell'invecchiamento sulle abilità cognitive, nello specifico, sembrano essere stati ampiamente ridimensionati dai risultati degli studi e le credenze negative

nei confronti degli "older workers" in gran parte smentite.

Partendo da queste "false credenze", le direzioni delle risorse umane sono quindi chiamate ad un nuovo compito cui potranno far fronte esclusivamente adoperando prassi e modalità differenti da quelle conosciute. Il nuovo compito richiederà anzitutto un forte lavoro sulla "motivazione" di questa particolare fascia di lavoratori. Tanto più le aziende riusciranno a istituire politiche di appartenenza, ad instaurare cioè con questi lavoratori un rapporto privilegiato, che valorizzi l'anzianità di servizio degli stessi e dia loro uno stimolo maggiore alla loro partecipazione all'attività produttiva, tanto più riusciranno a tradurre in operatività una presenza che, per caratteristiche anagrafiche, potrebbe essere riduttiva.

Un passo ulteriore potrà essere rappresentato da una diversificazione di mansioni dei lavoratori anziani. La pratica è largamente conosciuta e deriva da modalità che la società metteva in atto regolarmente sino a quando ha potuto/voluto mantenere le famiglie allargate, destinando un "ruolo" a tutti i propri componenti. Agli anziani veniva infatti destinato il compito di trasmettere ai giovani le esperienze e le competenze che avevano acquisito nel corso della loro vita. Senza arrivare a pensare di trasformare in "coach" tutti i lavoratori, sicuramente alcuni avranno nuove forti motivazioni se indirizzati verso ruoli di assistenza/formativi dei nuovi arrivati e potranno essere un utile strumento di collegamento e di trasmissione di etica e modalità di lavorazione utili all'azienda.

Age management significa, in sostanza, riconoscere e utilizzare i punti di forza dei lavoratori di tutte le età, modificare i contenuti di lavoro e le procedure e promuovere sia i benefici economici, sia il benessere psicosociale per i lavoratori. Le strategie delle organizzazioni dovranno orientarsi a sviluppare le potenzialità insite nelle politiche generali, attraverso una capacità progettuale (di elaborazione, gestione e miglioramento continuo) che porti a soddisfare, in modo combinato e coerente, le esigenze dei diversi soggetti interessati.
In sintesi, pianificare politiche d'intervento sull'invecchiamento attivo dovrebbe portare, per esempio, alla riduzione della fatica, lavorando sulla flessibilità interna, superando le attuali rigidità a cominciare da un cambiamento dell'orario e delle mansioni di lavoro, per facilitare le figure più anziane; a lavorare sul clima interno, sulle relazioni e sulle motivazioni, affrontando percorsi di riorganizzazione nel rispetto delle condizioni e aspirazioni individuali, a pianificare il percorso di fuoriuscita, attraverso scelte flessibili e sicure per "ammorbidire" il passaggio verso la quiescenza.

Risultano poi fondamentali, in questa direzione, un processo di formazione continua, in grado di rinforzare la capacità produttiva e migliorarne l'"employability", e di cooperazione tra le generazioni, che costituisce un arricchimento per la cultura d'impresa, ha ritorni positivi sull'immagine dell'azienda e migliora la competitività.

Diventano infine importanti anche programmi di benessere psicofisico: l'engagement e la produttività degli over 50 possono essere incentivati con programmi mirati a preservare e accrescere la salute, a partire da interventi riguardanti l' ergonomia e il sostegno alla sfera psicologica. Per quanto concerne i possibili interventi ergonomici, alcune aziende hanno addirittura riadattato gli impianti di produzione per facilitare il lavoro dei dipendenti che stanno invecchiando, ad esempio attraverso dispositivi di movimentazione elettronica; in merito invece alla sfera psicologica, è possibile pensare all'implementazione di uno sportello di ascolto/supporto per la gestione dell'aspetto emozionale del pensionamento o per la gestione delle situazioni di disagio lavorativo. Più in generale, per quanto concerne la healthcare, eventuali interventi potrebbero essere: programmi incentivanti l'adozione di corretti stili di vita, corsi di formazione posturale per la prevenzione degli incidenti alla schiena, coinvolgimento dei lavoratori nella creazione di gruppi di lavoro che siano rivolti alla prevenzione della salute e check-up periodici per i lavoratori over 50.

Massimo Servadio
Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni

Questo articolo è pubblicato sotto una Licenza Creative Commons.

I contenuti presenti sul sito PuntoSicuro non possono essere utilizzati al fine di addestrare sistemi di intelligenza artificiale.