

Alessia Sammarra, Silvia Profili

La diversità di età nei contesti di lavoro

**Sfide organizzative e implicazioni
per il people management**

Prefazione di Gabriele Gabrielli

PR

Persone, Reti, Lavori

Idee e strumenti per il management delle persone

Collana diretta da Laura Borgogni e Gabriele Gabrielli

FRANCOANGELI



1157. Persone, Reti, Lavori

Idee e strumenti per il management delle persone

Collana diretta da Laura Borgogni e Gabriele Gabrielli

Comitato scientifico: Sebastiano Bagnara, Claudio Barbaranelli, Dora Capozza, Gian Vittorio Caprara, Giovanni Costa, Franco Fontana, Franco Fraccaroli, Tiziano Treu

Le trasformazioni degli ambienti sociali, economici e organizzativi vedono sempre più la *persona* esposta su molteplici versanti che la coinvolgono frammentandone e ricomponendone continuamente la sua identità: quella più intima, che la confronta con il suo modo di essere, i suoi valori, i suoi progetti, le sue emozioni; quella *sociale*, che la colloca in una rete in quanto soggetto “connesso” a più contesti e comunità; quella *organizzativa*, che la vede protagonista e partecipe di articolate dinamiche di gruppo, relazioni di lavoro, processi produttivi nelle vecchie e nuove “fabbriche” materiali e immateriali.

Economia, modelli organizzativi e di “accesso” a nuove forme di conoscenza e apprendimento si integrano dunque – nella prospettiva individuale e in quella organizzativa – in un insieme complesso di alleanze, competenze, emozioni, fiducia ed ansie che vanno a comporre con straordinaria complessità i nuovi contesti del *management delle persone* e dei *lavori*.

La collana *Persone, Reti, Lavori* è parte di questo profondo cambiamento e si propone – includendo più linguaggi e approcci – come un luogo per gestire il mutamento in atto sulla visione, sui valori, sulle politiche e sugli strumenti del *management delle persone* nelle organizzazioni moderne; vuole essere un laboratorio di ricerca e di sperimentazione; un luogo ove ricomporre quindi l’ambito della riflessione e quello della decisione, la sfera delle ipotesi e quella della ricerca operativa, pensiero e *management*, luoghi di formazione e luoghi della responsabilità di gestione.

La modalità proposta sarà quella di collocare la presentazione di modelli, tecniche, pratiche operative, dentro una cornice teorica che ne consenta la lettura e l’interpretazione. La teoria della tecnica farà dunque da sfondo alla parte pratica-operativa; tale modalità costituirà, insieme ai contenuti proposti, l’elemento distintivo della collana.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Alessia Sammarra, Silvia Profili

La diversità di età nei contesti di lavoro

**Sfide organizzative e implicazioni
per il people management**

Prefazione di Gabriele Gabrielli

FRANCOANGELI

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

In copertina: *Siluetta sicura della gente di affari che posa per la macchina fotografica all'interno*, © Rawpixelimages, by Dreamstime

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione , di <i>Gabriele Gabrielli</i>	pag.	9
Ridurre l'asimmetria dell'età	»	9
Bibliografia	»	12
Introduzione	»	13
Ringraziamenti	»	15
Bibliografia	»	16

PARTE I

1. I significati dell'età e della diversità di età	»	19
1. I diversi significati dell'età nella prospettiva individuale e organizzativa	»	19
1.1. Età cronologica	»	21
1.2. Età funzionale	»	22
1.3. Età psico-sociale	»	24
1.3.1. Età e stereotipi	»	25
1.4. Età organizzativa	»	27
1.5. Stadio di vita	»	29
2. Età e generazioni a confronto	»	30
3. La diversità di età: significati e misurazione	»	35
3.1. Diversità esplicita e latente, oggettiva e soggettiva	»	36
3.2. La diversità di età a livello individuale: la relational demography	»	37
3.3. La diversità di età a livello di gruppo e organizzativo	»	38

4. Age diversity climate	pag.	41
Bibliografia	»	43
2. La diversità di età nelle organizzazioni: dalle differenze individuali alla performance	»	49
1. Introduzione	»	49
2. Le differenze individuali legate all'età	»	50
2.1. Capacità fisiche	»	50
2.2. Capacità cognitive	»	50
2.3. Capacità di regolazione affettiva ed emotiva	»	51
2.4. Motivazioni	»	52
2.5. Competenze e conoscenze	»	53
3. Gli effetti della diversità di età su individui, team e organizzazioni	»	55
3.1. La prospettiva ottimistica	»	56
3.2. La prospettiva pessimistica	»	57
3.3. La prospettiva dell'integrazione	»	60
Bibliografia	»	65
3. Adottare pratiche HR age-inclusive	»	71
1. L'age management e il ruolo delle pratiche HR	»	71
2. Pianificazione delle risorse umane	»	75
2.1. Team staffing	»	76
2.2. Retirement planning e knowledge retention	»	79
3. Reclutamento e selezione	»	82
4. Job design	»	86
5. Performance management	»	90
6. Formazione e sviluppo	»	95
6.1. La formazione e lo sviluppo degli older worker	»	96
6.2. La rivisitazione dei modelli di carriera	»	99
6.3. La formazione e lo sviluppo come opportunità di integrazione inter-generazionale	»	106
7. Sistemi di rewarding	»	110
7.1. La flessibilità come leva di ricompensa	»	113
8. Requisiti per ridisegnare pratiche HR age-inclusive	»	117
Bibliografia	»	122

PARTE II

4. Quando la differenza fa la differenza? Diversità di età e identificazione organizzativa nella scuola, <i>di Alessia Sammarra, Laura Innocenti e Silvia Profili</i>	pag.	135
1. Introduzione	»	135
2. Quadro teorico e modello di ricerca	»	137
3. Metodo	»	141
3.1. Il campione e la raccolta dati	»	141
3.2. Le misure	»	141
4. Risultati	»	143
5. Conclusioni	»	145
Bibliografia	»	146
5. Il caso Pharma Italia, <i>di Laura Innocenti, Silvia Profili e Alessia Sammarra</i>	»	150
1. L'azienda e il contesto della ricerca	»	150
2. Contenuti e articolazione del progetto	»	151
2.1. La survey	»	152
2.2. Età e driver motivazionali	»	152
2.3. Età e pratiche HR	»	155
2.4. Risultati della survey	»	157
3. Creare un ambiente inclusivo per i collaboratori di ogni età	»	159
Bibliografia	»	161
6. La sfida dell'age management: il caso di una banca italiana, <i>di Laura Innocenti, Alessia Sammarra e Silvia Profili</i>	»	163
1. L'azienda e il contesto della ricerca	»	163
2. Metodologia e strumenti	»	164
2.1. Le interviste	»	164
2.2. I focus group	»	165
3. Analisi dei dati	»	167
4. Risultati	»	167
4.1. Età, aspettative e cambiamento	»	167

4.2. Age diversity climate, stereotipi e pregiudizi legati all'età	pag.	170
4.3. Età e pratiche HR	»	172
5. Alcune esperienze di gestione dell'age diversity	»	176
Bibliografia	»	177

**7. L'age diversity management nelle imprese italiane:
i risultati di un'indagine, di Laura Innocenti,**

<i>Silvia Profili, Alessia Sammarra e Gabriele Gabrielli</i>	»	179
1. Obiettivi della ricerca	»	179
2. Metodologia	»	180
3. Risultati	»	181
4. Conclusioni	»	188

Prefazione

di Gabriele Gabrielli*

Ridurre l'asimmetria dell'età

Questi primi anni del terzo millennio hanno visto accrescere l'interesse teorico e pratico intorno ai temi della diversità e della sua gestione. Organizzazioni e imprese si stanno dotando di politiche, strumenti e pratiche in grado di creare valore e individuare vantaggi competitivi, riconoscendo e valorizzando la diversità. Le ricerche, d'altro canto, mostrano che un'efficace gestione della diversità può avere effetti positivi sulle performance dell'organizzazione, mentre la noncuranza verso questo tema produce effetti negativi. Organizzare il lavoro promuovendo la valorizzazione della diversità (*diversity management*) diventa allora sfida decisiva per imprese, leader e manager che sollecita, al tempo stesso, lo sviluppo e la diffusione di appropriate competenze e pratiche di *human resource management* (Gabrielli, 2010; Profili, Innocenti, 2016; Profili, 2013).

Negli ultimi tempi, in particolare, è andata sensibilmente crescendo l'attenzione verso uno dei fattori di diversità, l'*età*. Le motivazioni sono numerose. La principale è attribuibile alle implicazioni dovute al progressivo invecchiamento della popolazione nei paesi sviluppati, dovuto soprattutto alla crescita dell'aspettativa di vita e all'abbassamento dei tassi di natalità. Un fenomeno che ha richiesto di riformare anche profondamente, in diversi Paesi, i sistemi pensionistici e previdenziali e, più in generale, le tutele e i programmi di welfare

* Responsabile People Management Competence Centre & Lab della LUISS Business School.

(The Economist, 2014). Una conseguenza importante è la crescente diversità tra le generazioni che si confrontano – oltre che nella società civile – all’interno dei contesti di lavoro, questione che registra un’attenzione altrettanto crescente da parte delle imprese. Al tempo stesso, l’ingresso nel mondo del lavoro delle nuove generazioni – profondamente trasformato dalle innovazioni tecnologiche *disruptive* (Brynjolfsson, McAfee, 2011) e da nuove prospettive che ne modificano dinamicamente il suo significato (Budd, 2011; Ulrich, Ulrich, 2012) – aggiunge altre sfide e nuovi cambiamenti alle organizzazioni. Le ricadute di queste trasformazioni del lavoro e della sua organizzazione, in effetti, sono significative sia per le imprese che per gli individui. Basti pensare al crescente numero di lavoratori “maturi” da cui dipenderà in misura sempre maggiore la performance e i livelli di produttività delle imprese; o alla implicazione altrettanto evidente collegata alla circostanza che, allontanandosi nel tempo il collocamento a riposo in ragione dello spostamento in avanti dell’età pensionabile, cresce anche la permanenza dei collaboratori nei luoghi di lavoro. Questione che sfida il management, tra le altre sollecitazioni che propone, a ri-motivare una parte consistente della forza lavoro attraverso programmi e iniziative capaci di far sentire questi lavoratori ancora in carriera, con nuovi traguardi da raggiungere e oggetto di attenzione delle politiche di gestione delle risorse umane.

Cresce la consapevolezza, dunque, sul ruolo che gioca l’età e sull’importanza della prospettiva dell’*age management* che interessa tutte le persone. Del resto, l’età è l’unica caratteristica individuale che tocca davvero tutti all’interno dell’organizzazione, indipendentemente dal genere, dalla cultura, dal livello gerarchico, dal ruolo. L’età, infatti, ha un fondamento antropologico unico e distintivo. Scrive Marc Augé: “La questione dell’età, vissuta da tutti sotto ogni aspetto... rappresenta l’esperienza umana essenziale, il luogo di incontro tra noi stessi e gli altri ed è comune a tutte le culture” (2014, pp. 14-15). Le imprese, aiutate da ricercatori e dalle *business school* (Gabrielli, 2014), stanno comprendendo dunque la portata pratica di questa variabile che costituisce leva di efficacia formidabile per il management e fattore che può aiutare davvero a costruire ambienti di lavoro dove tutte le persone possano sentirsi pienamente valorizzate e motivate. La comprensione di questa variabile personale può aiutare in altre parole a individuare – valorizzando la specificità dei diversi

contesti – le leve che più efficacemente possono motivare e coinvolgere attivamente le persone (*engagement*) a tutte le età, con positive ricadute sulla performance organizzativa e sul benessere individuale (*well-being*). “Ascoltare l’età” si propone dunque come promettente frontiera anche per il campo di attività dello HRM e dei suoi attori (leader, manager, persone, funzioni HR e sindacati). Le pratiche di gestione delle risorse umane, infatti, svolgono un ruolo importante, per esempio, nel costruire un *age climate* positivo, in quanto percepito dagli individui come autenticamente inclusivo e non discriminante rispetto all’età.

Teoria e pratica hanno davanti a sé numerose questioni cui dare risposta. Quanto e come si differenziano le aspettative dei collaboratori sul proprio futuro professionale in funzione dell’età? Quali attitudini hanno le persone a confrontarsi e lavorare con colleghi appartenenti a diverse classi di età? Le politiche, i sistemi e gli strumenti di gestione delle risorse umane sono adeguati a riconoscere e valorizzare questo fattore? Come misurare le percezioni relative all’*age diversity climate* di un’impresa? Quali sensibilità hanno i capi sul tema delle differenze legate all’età? Che impatto hanno i pregiudizi e gli stereotipi sull’età? Queste sono soltanto alcune tra le più rilevanti domande che dovrebbero indirizzare la ricerca e i programmi manageriali sulla gestione dell’età, un terreno fertile di incontro tra ricercatori e manager per accompagnare persone, generazioni e organizzazioni a gestire un fenomeno – l’età e il processo di invecchiamento – che appare importante guardare come non tanto e non solo *naturale*, ma anche “un elemento della complessità sociale stessa, ed anche un indicatore del mutamento sociale” (Saraceno, 2001, p. 9). D’altro canto, pur mutando il significato di età nella storia, non possiamo contraddire la sua ineluttabile portata esistenziale: “L’età ci perimetra tutti, tra una data di nascita di cui... siamo certi e una scadenza che, in regola generale, auspicheremmo differire” (Augé, 2014, p. 11).

Questo volume testimonia una parte considerevole del lavoro di studio, educazione e accompagnamento che un *team* di ricercatori – le cui voci trovano spazio in larga parte in queste pagine – svolge sul tema dell’age management da diversi anni. Un lavoro condotto “a regola d’arte”, ispirato però da una motivazione e un’ambizione più profonde. Scrive il filosofo Remo Bodei:

Tra gioventù e vecchiaia esiste una simmetria inversa: i giovani hanno poco passato alle spalle e tanto futuro davanti; i vecchi, al contrario, hanno tanto passato alle spalle e poco futuro davanti. Ai giovani si schiudono le speranze, ai vecchi non restano che i ricordi. Nei primi l'avvenire si apre al possibile e, nell'immaginazione, si popola di aspettative e di desideri; nei secondi il passato sovrasta le altre dimensioni del tempo, mentre il presente scivola, necessariamente e con moto accelerato, verso un futuro prossimo in cui il mondo proseguirà senza di loro (2014, p. 5).

Tentare di ridurre questa asimmetria è l'orizzonte a cui guardiamo, fiduciosi che possa essere un generativo punto di incontro per la ricerca e per la pratica della gestione dell'età.

Bibliografia

- Augé M. (2014), *Il tempo senza età. La vecchiaia non esiste*, Raffaello Cortina, Milano.
- Bodei R. (2014), *Generazioni. Età della vita, età delle cose*, Laterza, Roma-Bari.
- Brynjolsson E., McAfee A. (2011), *Race Against The Machine*, Digital Frontier Press, Lexington, Massachusetts.
- Budd J.W. (2011), *The Thought of Work*, Cornell University Press, Ithaca, New York.
- Gabrielli G. (2010), *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, FrancoAngeli, Milano.
- Gabrielli G. (2014), "Ascoltare l'età per migliorare la performance", *L'Impresa*, luglio.
- Profili S. (2013), *Imprese e diversità. Strategie organizzative per costruire vantaggi competitivi con l'inclusione*, in G. Gabrielli (a cura di), *La diversità come dono e sfida educativa*, FrancoAngeli, Milano.
- Profili S., Innocenti L. (2016), *Valorizzare la diversità*, in G. Gabrielli, Profili S., *Organizzazione e gestione delle risorse umane* (2 edizione), Isedi, Milano.
- Saraceno C. (2001) (a cura di), *Età e corso della vita*, Il Mulino, Bologna.
- The Economist Intelligence Unit (2014), *Is 75 the new 65? Rising to the challenge of an ageing workforce*, testo disponibile al sito www.towers-watson.com/en/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2014/02/rising-to-the-challenge-of-an-ageing-workforce.
- Ulrich D., Ulrich W. (2012), *Il perché del lavoro*, FrancoAngeli, Milano.

Introduzione

Il cambiamento demografico è uno dei principali fattori di trasformazione dell'economia e continuerà a esserlo anche nei prossimi decenni. L'invecchiamento della popolazione è senza dubbio il fenomeno più macroscopico e quello che sta destando maggiore preoccupazione.

Oggi, in Europa, a ogni pensionato corrispondono 4 lavoratori. A causa della riduzione dei tassi di natalità e dell'aumento della speranza di vita, le proiezioni mostrano che nel 2060 il rapporto sarà di 1 a 2 (Eurostat, 2012). Diversi Governi hanno già adottato interventi legislativi per riformare il sistema pensionistico pubblico e privato, per innalzare l'età pensionabile e per combattere la discriminazione sul lavoro legata all'età.

È evidente che questi cambiamenti e gli interventi che ne sono seguiti stanno incidendo in modo significativo tanto sui sistemi di welfare, quanto sulle dinamiche del mercato del lavoro e sugli stessi modelli organizzativi.

Ma l'invecchiamento della popolazione e della forza lavoro è solo una faccia della medaglia. L'altro trend che emerge con chiarezza è la crescente diversità di età nei contesti di lavoro. I due fenomeni, pur essendo ovviamente collegati, sono distinti e pongono sfide che sono solo in parte coincidenti.

In questi ultimi anni sono molto cresciuti consapevolezza e impegno sul tema dell'invecchiamento nel mondo del lavoro – sebbene non ancora ai livelli necessari – mentre minore attenzione è stata riservata al tema della diversità di età. Un ritardo che coinvolge policy maker, imprese, ma anche lo stesso mondo della ricerca. Infatti, la letteratura sull'age diversity, pur essendo in rapida crescita (Parry, Tyson, 2010;

Parry, McCarthy, 2017; Schlick, Frieling, Wegge, 2013), costituisce tuttora una delle aree meno avanzate degli studi sul diversity management.

La crescente diversità di età sta cambiando sempre più profondamente il volto e le dinamiche delle organizzazioni per molte ragioni. Sicuramente l'invecchiamento e il conseguente allungamento della vita lavorativa ha spostato in avanti l'età massima dentro le organizzazioni di circa un decennio, portando ad una significativa estensione dell'intervallo di età. I giovani che oggi entrano nelle organizzazioni si trovano a lavorare fianco a fianco con colleghi notevolmente più anziani, così come i lavoratori in procinto di andare in pensione si trovano a lavorare con colleghi considerevolmente più giovani. Più di quattro generazioni diverse sono chiamate a convivere e collaborare nei luoghi di lavoro.

Inoltre, la rapida innovazione tecnologica rende particolarmente preziosa la disponibilità di idee nuove e creative, spingendo alcune organizzazioni a reclutare o ad offrire opportunità di internship a persone molto giovani. Allo stesso tempo, lo skill shortage su alcune professionalità induce diverse aziende a richiamare, con ruoli di consulenti e advisor, collaboratori che sono andati in pensione.

Infine, in molte imprese si sta diffondendo “un nuovo ordine organizzativo” (Cappelli, Novelli, 2010) che porta sempre più spesso ad avere giovani capi alla guida di collaboratori più maturi (Profili *et al.*, 2016).

Come esito di questi numerosi cambiamenti “a ogni livello delle gerarchie organizzative, la diversità di età sta sostituendo l'omogeneità associata alla tradizionale stratificazione organizzativa basata sull'età” (Jackson, May, Whitney, 1995, p. 206).

A fronte di queste trasformazioni, le organizzazioni non hanno ancora acquisito piena consapevolezza delle sfide da affrontare e non hanno pienamente compreso come ripensare gli stili di leadership, le pratiche di gestione delle persone, i ruoli e l'ambiente di lavoro al fine di garantire che i lavoratori di tutte le età siano in grado di realizzare il proprio potenziale.

Questo libro si propone di integrare la letteratura sull'invecchiamento della forza lavoro con quella, meno esplorata, che analizza la diversità di età nei contesti di lavoro, cercando sempre di bilanciare le due prospettive, teorica e manageriale. Il testo si rivolge dunque

non solo a studiosi di organizzazione e gestione delle risorse umane ma anche a consulenti, professionisti e manager impegnati quotidianamente ad affrontare le sfide della diversità.

Il volume si articola in due parti. La prima parte è finalizzata a fornire un quadro concettuale dei diversi significati che si possono associare ai concetti di età e age diversity, e a proporre una sistematizzazione delle numerose teorie che spiegano l'impatto di queste variabili su comportamenti e performance. In tal modo, il volume fornisce un contributo teorico rilevante alla letteratura integrando tre filoni di ricerca: il *diversity management*, l'*organizational behavior* e lo *human resource management*. L'analisi interdisciplinare proposta offre una vista originale e innovativa utile a orientare la ricerca in un ambito ancora non sufficientemente esplorato. Inoltre, il volume ha il pregio di rileggere tutte le pratiche di gestione delle risorse umane alla luce degli studi sull'aging e l'age diversity. La seconda parte del libro è dedicata a presentare i risultati del programma di ricerca pluriennale che gli autori hanno condotto su questi temi in diversi contesti empirici (settore educativo, farmaceutico, bancario) e a presentare alcuni casi aziendali di age diversity management che gli autori hanno sviluppato nell'ambito del People Management Competence Centre & Lab della LUISS Business School.

Ringraziamenti

Lo stimolo che ci ha portato a scrivere questo libro è nato all'interno della LUISS Business School, cui siamo grate per le continue occasioni di arricchimento professionale e confronto con la business community. Il primo ringraziamento va a Gabriele Gabrielli, responsabile del People Management Competence Centre & Lab, per aver sempre incoraggiato l'integrazione fra ricerca scientifica e applicazione manageriale, principio che ha guidato anche questo progetto editoriale. Questo lavoro non sarebbe stato possibile senza il prezioso contributo di Laura Innocenti che, oltre a essere co-autrice di alcuni capitoli, ha condiviso e sviluppato con noi un programma di ricerca pluriennale sui temi affrontati in questo libro, che ci auguriamo di proseguire con lo stesso entusiasmo anche nel futuro. Desideriamo ringraziare anche Sara Mormino, Francesca Zaccaro e Maria Rosaria

Tallo. Un ringraziamento particolare per il sostegno al progetto editoriale lo dobbiamo anche alla Direzione e all'Area Executive Education della LUISS Business School.

La nostra gratitudine va anche e soprattutto ai colleghi e agli studenti dell'Università dell'Aquila e dell'Università Europea di Roma, fonte preziosa di arricchimento personale e professionale.

Un grazie particolare va alle persone e alle organizzazioni protagonisti dei casi di studio presentati in questo libro. Vogliamo ringraziarli per averci affidato le loro percezioni, riflessioni e vissuti sulla diversità di età nei contesti di lavoro attraverso i numerosi questionari, focus group e interviste condotti in questi anni nel mondo della scuola, nel settore bancario e farmaceutico. Ci auguriamo che le indicazioni emerse dalle ricerche siano state utili a costruire ambienti di lavoro inclusivi rispetto alla diversità di età e più efficaci nel consentire all'organizzazione, ai team e alle singole persone di esprimere al meglio il proprio potenziale.

L'ultimo ringraziamento, anche se non per importanza, va all'Editore e soprattutto a Ilaria Angeli e Federica Franco per aver creduto in questo progetto e averlo reso possibile, e alla Direzione della collana Persone Reti Lavori che ospita il volume.

Bibliografia

- Cappelli P., Novelli B. (2010), *Managing the Older Worker: How to Prepare for the New Organizational Order*, Harvard Business Press, Cambridge.
- Jackson S.E., May K.E., Whitney K. (1995), *Understanding the Dynamics of Diversity in Decision-Making Teams*, in *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Parry E., McCarthy J. (Eds.) (2017), *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work*, Palgrave Macmillan, London.
- Parry E., Tyson S. (Eds.) (2010), *Managing an Age-Diverse Workforce*, Palgrave MacMillan, New York.
- Profili S., Innocenti L., Sammarra A., Gabrielli G. (2016), "Il mio capo è più giovane di me! Implicazioni della diversità di età nel rapporto capocollaboratore", *Prospettive Organizzative*, 4.
- Schlick C.M., Frieling E., Wegge J. (2013), *Age-Differentiated Work Systems*, Springer, Berlin.

PARTE I

1. I significati dell'età e della diversità di età

1. I diversi significati dell'età nella prospettiva individuale e organizzativa

L'età è un concetto complesso. Soprattutto quando proviamo a definirla all'interno di un contesto organizzativo. Associamo infatti all'età tanti significati diversi, come ad esempio l'energia che abbiamo nel lavoro, le percezioni rispetto alle nostre opportunità future di sviluppo e carriera, l'esigenza che sentiamo di imparare cose nuove, il tempo che ci resta prima di ritirarci dalla vita lavorativa attiva. Quindi, potremmo sentirci “giovani” per alcune cose ma “vecchi” per altre (Pitt-Catsouphe, Matz-Costa, James, 2012).

Il modo in cui viviamo la nostra età e il nostro processo di invecchiamento dipende da molti fattori. È un'esperienza che racchiude tante variabili e che dunque non può essere semplificata, nella pratica organizzativa, riducendola alla conta del numero di anni che ci separano dalla nascita. Inoltre, se guardiamo all'età mettendoci nella prospettiva dell'organizzazione, non possiamo limitarci a considerare questa variabile solamente come un attributo individuale. Essa assume, infatti, significati ulteriori. Quando osserviamo un team di lavoro, ad esempio, più che l'età dei singoli membri ci interessa la diversità di età tra i componenti del gruppo in quanto portatrice, come vedremo, di prospettive, storie, attitudini e esperienze differenti ma anche di potenziali conflitti e disfunzioni. Così come, quando ragioniamo sulla pianificazione delle risorse umane e i progetti di sviluppo di un'impresa, non possiamo che guardare alla complessiva distribuzione per età della popolazione organizzativa e, al tempo stesso,