

VIAGGIO NELL'ISTRUZIONE DEGLI ADULTI IN ITALIA

Alla scoperta di esigenze,
problemi e soluzioni

VIAGGIO NELL'ISTRUZIONE DEGLI ADULTI IN ITALIA

Alla scoperta di esigenze, problemi e soluzioni

Copyright © INDIRE 2018 Tutti i diritti riservati.

ISBN: 978-88-99456-15-3

a cura di

Fausto Benedetti

Impaginazione

Ediguida s.r.l.

INDICE

	Introduzione	8
	<i>di Fausto Benedetti</i>	

1

PARTE I INQUADRAMENTO TEORICO E METODOLOGICO

	Capitolo 1. Adulti e Istruzione: un'introduzione	12
	<i>di Annamaria Cacchione e Concetta Russo</i>	
	1.1. Premessa	12
	1.2. La definizione di adulto	13
	1.3. Quali metodi, tecniche e strategie didattiche?	19
	1.4. Il sistema di istruzione degli adulti in Italia	21

2

	Capitolo 2. Ad ogni età la sua formazione: alla scoperta degli adulti	26
	<i>di Immacolata Messuri</i>	
	2.1. Introduzione	26
	2.2. Gli adulti in formazione	28
	2.3. Adulthood e sue peculiarità	30
	2.4. Adulti scontenti, cittadini adeguati	32
	2.5. Quale apprendimento	34
	2.6. Conclusioni	36

3

	Capitolo 3. La prospettiva dei metodi attivi nella progettazione didattica rivolta agli adulti. Dai modelli agli stili, ai modi dell'educare.	40
	<i>di Patrizia Garista</i>	
	3.1. Adulti fragili, adulti resilienti. Chi è il <i>life-long learner</i> ?	40
	3.2. <i>Active learning</i> e adulti	44
	3.3. Il progetto MOMA	46
	3.3.1. La Mente assorbente	47
	3.3.2. L'ambiente di apprendimento	47
	3.3.3. Sperimentare ed esplorare	48
	3.3.4. L'osservazione	48
	3.3.5. L'indipendenza	48

Capitolo 4. Le competenze linguistiche nell'educazione degli adulti in prospettiva life-long e life-wide*di Letizia Cinganotto*

	52
4.1. Si può apprendere una lingua in età adulta?	52
4.2. Prospettiva "life-long" e "life-wide"	54
4.3. La dimensione linguistica negli apprendenti adulti	55
4.4. Le tecniche glottodidattiche nell'Educazione degli Adulti	56
4.5. Le competenze linguistiche nei CPIA e nei corsi per adulti del sistema di istruzione italiano	58
4.6. Alcune iniziative in ambito internazionale	60
4.7. La lingua inglese in una storia di successo nell'Educazione degli Adulti	61
4.8. La piattaforma EPAL e le lingue	63
4.9. Conclusioni	65

Capitolo 5. L'Age management: una lettura educativo-formativa*di Immacolata Messuri*

	68
5.1. Introduzione	68
5.2. La <i>Age management</i>	69
5.3. Organizzazione e apprendimento	71
5.4. Lavoro e invecchiamento della popolazione	73
5.5. Age management e cultura aziendale	76
5.6. Conclusioni	78

INDICE

6

PARTE II CASI DI STUDIO, RIFLESSIONI, TESTIMONIANZE

Capitolo 6. Storia dei corsi serali in Italia	82
<i>di Marco Luigi Corsi</i>	
6.1. Introduzione	82
6.2. La storia	82
6.2.1. Il cambiamento identitario dei corsi serali	87
6.2.2. Alcune sperimentazioni	90
6.3. Osservazioni conclusive	93

7

Capitolo 7. Tra identità strategica, stakeholder e rendicontazione sociale: l'organizzazione nei CPIA dell'Italia centrale	98
<i>di Maria Beatrice Benedetto</i>	
7.1. Introduzione	98
7.2. Qualità, miglioramento e identità	102
7.3. Il metodo e i risultati della ricerca	105
7.3.1. Alcuni riferimenti teorici	106
7.3.2. Costruzione della griglia d'interpretazione dei dati e della scala valutativa	107
7.3.3. Individuazione dei documenti prodotti dai CPIA da sottoporre ad analisi	108
7.3.4. Individuazione dei portatori d'interesse dei CPIA	109
7.4. Risultati dello studio	110
7.4.1. Analisi del criterio "missione"	110
7.4.2. Analisi del criterio "visione"	111
7.4.3. Analisi del criterio "valori"	112
7.4.4. Analisi dei criteri legati agli obiettivi strategici	113
7.4.5. Analisi del criterio legato al monitoraggio e alla revisione dell'identità strategica	114
7.4.6. Analisi dei criteri legati al territorio e agli stakeholder	114
7.4.7. Analisi del criterio di comunicazione dell'identità strategica attraverso il sito web del CIPA	115
7.5. Considerazioni finali	116
7.5.1. L'identità dei CPIA attraverso la missione, la visione e i valori	116
7.5.2. La pianificazione strategica nei CPIA	118
7.5.3. I CPIA e l'esigenza di valutare il proprio operato	119
7.5.4. Il <i>Common Assessment Framework</i> (CAF) nei CPIA della Toscana	120
7.5.5. Indizi sulla condivisione dell'identità	120
7.5.6. I CPIA, il territorio di riferimento e gli stakeholder	121
7.5.7. Responsabilità e bilancio sociale: un modello per i CPIA	123

8**Capitolo 8. Parlare della riforma: i focus group con insegnanti e dirigenti dei CPIA****130***di Concetta Russo*

8.1. Introduzione	130
8.2. I focus group	131
8.3. I risultati dell'indagine	132
8.3.1. Progettazione per Unità di Apprendimento	132
8.3.2. Patto Formativo	141
8.3.3. E-learning	147
8.4. Discussione generale dei risultati dei focus group	154

9**Capitolo 9. Le Interviste****160***di Annamaria Cacchione*

9.1. Introduzione	160
9.2. Lo strumento intervista	162
9.3. Per una conclusione provvisoria	181

L'Age management: una lettura educativo-formativa

di Immacolata Messuri

5.1. INTRODUZIONE

Questo capitolo intende esaminare la nuova sfida che oggi si trovano ad affrontare le realtà organizzative: la contemporanea presenza, sul posto di lavoro, di diverse generazioni, tenute a convivere e a formarsi contemporaneamente. Questa sfida richiede un'adeguata distribuzione delle risorse tra le generazioni attive e quelle inattive (Baldissera, Cornali, 2013). La consapevolezza di un costante e continuo invecchiamento della popolazione, con la logica conseguenza di trovarsi di fronte ad anziani mediamente più attivi di quanto non fossero nel passato, impone la necessità di immaginare nuove dinamiche professionalizzanti e nuovi processi di formazione, anche per questa fascia della popolazione.

Le nuove esigenze del mercato del lavoro e la crisi economica che da qualche anno sta interessando il mondo globalizzato comportano una netta ridefinizione delle politiche organizzative e delle prassi produttive (Di Nicola *et al.*, 2014). I continui cambiamenti che interessano il mondo del lavoro e la realtà produttiva impongono una costante rivisitazione dei modelli organizzativi e formativi esistenti, che in breve tempo diventano obsoleti grazie alla rapidità con cui si verificano i cambiamenti.

Le nuove sfide devono tener conto del rischio della mancata realizzazione della coesione sociale, aggravata dall'attuale situazione economica, che comporta che i giovani lavoratori di oggi non possono più fare affidamento su un lavoro stabile e ben remunerato, che duri tutta la vita. Le carriere lavorative, infatti, sono piuttosto frammentate e danno luogo a

conseguenze negative per la futura pensione. Altra conseguenza dell'attuale crisi socio-economica è la consapevolezza che alcuni lavoratori sono costretti a interrompere le loro vite professionali ancora nel pieno delle loro capacità fisiche e intellettive. Le conseguenze sono evidenti, non solo a livello psico-pedagogico per i lavoratori stessi, ma anche a livello sostanziale, per un dispendio di risorse umane, che grava su tutto il Paese (Cocozza, 2012).

La trattazione dell'argomento punterà soprattutto a individuare le modalità più funzionali per operare un *matching* tra le risorse dei lavoratori e le esigenze lavorative dell'attuale mondo delle organizzazioni. Uno spazio importante sarà riservato all'apprendimento esperienziale (Mortari, 2010), alla motivazione dei lavoratori, all'apprendimento continuo.

Queste premesse permettono di esporre alcune considerazioni operative che possono mettere nella condizione di promuovere, seppure in maniera necessariamente non esaustiva, una migliore comprensione del tema in oggetto.

5.2. LA AGE MANAGEMENT

Per la valorizzazione delle diversità che caratterizzano le realtà aziendali e per immaginare la realizzazione di interventi che possano portare le organizzazioni odierne a prosperare sono stati esaminati alcuni fattori socio-economici e le loro ricadute educativo-formative, la cui analisi può portare all'elaborazione di efficaci progetti operativi.

L'Age management: una lettura educativo-formativa

Una definizione teorica della realtà organizzativa, un'attenzione particolare all'area amministrazione, finanza e controllo d'impresa, un approfondimento del pensiero sistemico e delle leve fondamentali che muovono i lavoratori all'interno di una realtà produttiva permetteranno di stabilire quali caratteristiche virtuose deve sviluppare l'*Age management*.

All'interno di una realtà aziendale ci sono tante diversità (genere, età, orientamento sessuale, cultura del personale). Questa diversità potrebbe indurre stati di timore, ma quando la diversità è valorizzata e riconosciuta come ricchezza può aumentare il profitto aziendale perché incide direttamente sul valore del capitale umano. Con la *Age management* si tenta di creare un equilibrio tra le diverse generazioni che si trovano all'interno dell'azienda, immaginando interventi che possono essere proposti a livello aziendale con l'obiettivo di valorizzare, riconoscere e utilizzare i punti di forza di tutti i lavoratori di un'impresa, a prescindere dall'età anagrafica.

Ormai è generalmente condivisa l'idea secondo la quale valorizzare le diversità di genere, etnia, religione, disabilità, orientamento sessuale significa incrementare il valore aggiunto dell'organizzazione aziendale (Wang, Shultz, 2010).

Le scelte di *management* cercano da sempre di prestare attenzione alle risorse umane, ad esempio puntando alla valorizzazione delle differenze, moltiplicando le intelligenze le une con le altre, piuttosto che sottraendole e dividendole. Ma quello che di diverso si fa nell'accezione specifica dell'*Age management* è la pianificazione di interventi specifici che rispondono a criticità collegate al fattore età e sugli stereotipi legati all'età, che possono dar luogo a pregiudizi e comportamenti discriminatori. Questa pianificazione richiede un'attenzione specifica ad elementi di natura educativa e formativa. Spesso, infatti, gli stereotipi sui lavoratori anziani sono diffusi anche da chi si occupa di gestione delle risorse umane. Questo atteggiamento si manifesta in una evidente discriminazione nelle attività di selezione o nell'assegnazione di compiti lavorativi. Le persone

anziane, in realtà, possono dare un grosso contributo alla società, attraverso lo scambio di informazioni e di buone pratiche (Posthuma, Campion, 2009). Nella redistribuzione dei compiti all'interno della realtà aziendale un'importante difficoltà si riscontra per il mantenimento e la reintegrazione dei lavoratori anziani. I dipendenti anziani hanno più probabilità di mantenere un posto di lavoro ma nella ricerca di un posto nuovo sono piuttosto svantaggiati. Sarà quindi necessario investire di più e in maniera più efficace sul *know-how*.

Quando si parla di *know-how* bisogna far riferimento anche al cosiddetto *know-how* implicito, vale a dire quella conoscenza non facilmente traducibile in procedure standard e che tiene conto di tre variabili, vale a dire le persone, i processi e le tecnologie, con lo scopo di facilitare la condivisione delle informazioni. Nel caso degli anziani il *know-how* implicito è ancora più difficile da costruire e da mantenere.

Lo sviluppo umano è caratterizzato da processi di continuo cambiamento e la trasformazione delle cognizioni, delle motivazioni, degli atteggiamenti e della personalità segue una curva non lineare. In altri termini le persone cambiano ma il cambiamento, con il passare degli anni, non è necessariamente peggiorativo. Per le ragioni esposte è in questa direzione che devono muoversi le realtà aziendali se vogliono crescere e prosperare, tenendo presente che i processi di maturazione funzionale caratterizzano la fase adulta ma considerando pure che la carriera e le condizioni di lavoro possono e devono essere adattati a questi processi di maturazione.

5.3. ORGANIZZAZIONE E APPRENDIMENTO

Gli interventi che l'azienda intende mettere in atto con l'obiettivo di valorizzare, riconoscere e utilizzare i punti di forza di tutti i lavoratori dell'impresa possono essere reattivi o preventivi.

L'Age management: una lettura educativo-formativa

La seconda tipologia di interventi, che riguarda l'intera cultura organizzativa con l'obiettivo di prevenire l'insorgere di difficoltà gestionali, è quella più efficace. Inoltre si può mettere in atto la strategia della meritocrazia: un modo per valorizzare i lavoratori anziani e il *know-how* maturato negli anni di esperienza professionale è l'attribuzione di un premio al merito, un riconoscimento ufficiale, con l'obiettivo di sottolineare e valorizzare la laboriosità, la buona condotta morale, la preparazione tecnica nel proprio lavoro (Vischi, 2012).

Tra gli interventi più significativi che gli esperti della *Age Management* propongono di mettere in atto individuiamo la sicurezza sul lavoro e la tutela della salute: quanto più i lavoratori sono sani tanto più risultano ridotti i costi diretti e indiretti e, di conseguenza, la qualità e la produttività ne risentono positivamente (Iavarone, 2008). L'assunto teorico da cui si parte nel fare questa affermazione è che per evitare malattie fisiche e psichiche, e quindi tutti i costi che ne conseguono per le aziende e la sanità, bisogna analizzare le condizioni di lavoro e adoperarsi per renderle sempre migliori, così che contribuiscano ad evitare - o, quanto meno, a ridurre - questo rischio.

Le conoscenze che i lavoratori hanno maturato con l'esperienza devono essere salvaguardate prima del pensionamento. Per ottenere questo risultato è utile mettere in atto un'uscita graduale dal mondo del lavoro, scelta che può avere ricadute positive anche sul benessere psicofisico del futuro pensionato. Per facilitare l'uscita dal lavoro può essere utile fornire servizi di *counseling* e di *outplacement*, vale a dire proporre interventi che forniscono supporto socio-psico-educativo all'ex lavoratore (Richardson, 2012). Queste strategie, oltre a migliorare la qualità della vita della persona, permettono all'organizzazione di poter contare sul lavoratore e sulla sua rete di contatti anche dopo il suo ritiro.

L'apprendimento all'interno dell'organizzazione può essere inteso come un processo permanente che coinvolge tutto lo staff dell'impresa e, seppur orientato alla risoluzione dei pro-

blemi, onnicomprensivo di tutta la realtà aziendale (Colosanto, Marcoletti, 2007). Una specifica forma di apprendimento che si concretizza in questo processo continuo e costante è l'apprendimento esperienziale. Kolb è considerato uno dei maggiori teorici che ha sottolineato l'importanza dell'apprendimento esperienziale. Il tratto più importante dell'apprendimento esperienziale è che la conoscenza avviene attraverso l'osservazione e la trasformazione dell'esperienza, non attraverso la passiva acquisizione di nozioni e concetti. In questa concezione vengono valorizzate l'individualità e la libera attività. L'apprendimento, secondo Kolb, risponde alla massima: se ascolto, dimentico; se vedo, ricordo; se faccio, capisco (Kolb, 1984).

Nella sua teoria si trova soprattutto il contributo di Dewey, che nell'elaborazione del suo modello educativo mette l'accento sull'esperienza concreta, l'interazione in gruppo e la riflessione sugli argomenti trattati, e quello di Piaget, che dà un ampio spazio all'apprendimento che deriva dall'esperienza. L'intelligenza, nella concezione di Piaget, viene vista come una forma di adattamento all'ambiente (che avviene attraverso i processi di assimilazione e di accomodamento) e Kolb, nell'esame del pensiero di Piaget, è particolarmente interessato al concetto che l'apprendimento è un processo (nel senso che non è solo importante il risultato a cui si giunge con un apprendimento ma è fondamentale anche il percorso che è stato fatto per raggiungere quel livello). Le idee di una persona, quindi, non sono fisse ma si evolvono man mano che l'esperienza si esplicita.

5.4. LAVORO E INVECCHIAMENTO DELLA POPOLAZIONE

Un'organizzazione che apprende dà spazio alla conoscenza (apprendere le cose), alle competenze (apprendere a fare le cose), allo sviluppo personale (apprendere a raggiungere ap-

L'Age management: una lettura educativo-formativa

pieno il proprio potenziale), alla ricerca cooperativa (apprendere a realizzare qualcosa insieme) (Vigilante, 2009). All'interno delle organizzazioni le forme di apprendimento sono continue e costanti perché nelle realtà organizzative le persone devono continuamente tener conto di quel che accade e adattare i propri comportamenti alle nuove richieste (Pavoncello, 2012). Un altro segnale del continuo apprendimento è la necessità di prendere decisioni, competenza che va sotto il nome di *decision making*.

Gli impiegati della maggior parte delle organizzazioni sono dei *knowledge worker*, vale a dire individui che assimilano, gestiscono e traducono immense quantità di informazioni, di importanza cruciale per il vantaggio competitivo e per il successo finale dell'azienda stessa. Nell'attuale società le organizzazioni devono obbligatoriamente essere orientate all'apprendimento, perché questo è l'unico modo per operare con rapidità e rispondere ai cambiamenti repentini che interessano il mondo del lavoro e quello della produzione. Gli esseri umani sono capaci di creare conoscenza infinita: quanto più l'ambiente di lavoro è stimolante tanto più è possibile che i dipendenti dell'azienda elaborino conoscenza, conoscenza che influisce positivamente sul successo dell'impresa, più di quanto possano fare i flussi di beni e di denaro. Le organizzazioni, infatti, creano continuamente nuove conoscenze rispetto alle prospettive, ai quadri di riferimento, ai presupposti condivisi.

Per mantenere le qualifiche e le competenze chiave all'interno di un mondo del lavoro molto dinamico occorre un apprendimento continuo, che può essere garantito anche nelle piccole imprese se i processi di lavoro vengono gestiti in modo tale da promuovere di per sé l'apprendimento e l'acquisizione di competenze (Intorella, 2012).

Un'organizzazione produttiva che dà tanto spazio alla cultura e all'apprendimento è difficile da gestire o, quanto meno, va gestita con regole diverse da quelle che venivano utilizzate nel passato. La difficoltà di gestione maggiore sta nel fatto che

la bilancia del potere si è spostata perché i lavoratori della conoscenza, sul piano tecnico, sanno più cose dei loro superiori, hanno una migliore percezione del mercato e sono più vicini al cliente. I *manager*, dal canto loro, non hanno più il compito di supervisionare i dipendenti quanto, piuttosto, di supportare i colleghi.

La forza lavoro all'interno di un'azienda andrà inevitabilmente incontro all'invecchiamento, tanto più che anche a livello sociale, grazie al generale miglioramento delle condizioni di vita delle persone, si assiste ad un invecchiamento della popolazione. In particolare, i fattori che incidono positivamente sull'invecchiamento della popolazione sono la diminuzione del tasso di fertilità e l'incremento delle aspettative di vita (Mirabile, 2008). Prestare attenzione all'invecchiamento della popolazione, quindi, è interesse di molteplici attori: la società, in quanto ha l'obbligo di garantire la stabilità del sistema sociale e la capacità di azione delle future generazioni; l'individuo, perché ha interesse a mantenere la qualità della propria vita e la propria sicurezza sociale; l'azienda, perché ha bisogno di investire sulla produttività attraverso la qualificazione del proprio personale. Nei lavoratori più anziani si riscontrano elementi negativi legati alla loro professione ma non mancano elementi positivi. Alla diminuzione della *performance* fisica e della capacità di apprendimento corrisponde un miglioramento delle competenze relazionali e delle competenze legate allo specifico ruolo professionale. Se i più giovani vengono preferiti per l'attitudine all'innovazione, la familiarità con le apparecchiature informatiche e la creatività i lavoratori più anziani sono disponibili, responsabili, affidabili, più predisposti ad aiutare i compagni, fedeli agli interessi dell'impresa. Queste osservazioni generali meritano di essere esplicitate nel particolare, perché le problematiche legate all'età possono essere opportunamente affrontate solo se sono adeguatamente conosciute (Costa, Gianecchini, 2013).

5.5. AGE MANAGEMENT E CULTURA AZIENDALE

Alcuni nodi problematici legati al maggior affaticamento che può provare un lavoratore anziano possono essere risolti con una maggiore flessibilità dell'orario lavorativo e con l'utilizzo della tecnologia nell'individuazione di nuove modalità professionalizzanti (si pensi, ad esempio, al telelavoro). Lo sviluppo tecnologico, in effetti, impone una maggiore pressione sulle aziende ma è indubbio che le stesse aziende devono servirsi della tecnologia come di un elemento strategico per la loro crescita e il loro sviluppo (Alessandrini, Pignalberi, 2012).

Queste differenze nei profili professionali e nelle competenze possedute sono dovute al fatto che i lavoratori devono la loro professionalità non solo al curriculum scolastico ma anche al percorso lavorativo (esperienza fatta e qualità della stessa) e alla preparazione specifica maturata, sia precedete che successiva al primo inserimento lavorativo.

Viviamo una situazione socio-economica nella quale l'invecchiamento, con tale potenza e virulenza, è un fatto piuttosto nuovo nella storia dell'umanità. D'altra parte gli anziani non sono più quelli di una volta: l'ultima fase di vita si evolve, gli anziani di oggi non hanno gli stessi stimoli di invecchiamento delle precedenti generazioni perché sono più attivi (impegnati socialmente, attivi in famiglia, attivi a livello professionale). Il nuovo modo di essere della popolazione anziana non deve essere sottovalutato perché la motivazione del lavoratore è una leva fondamentale, anche nel caso di lavoratori anziani, e che detta motivazione è costituita proprio da valori e atteggiamenti, alla cui costruzione collaborano il senso dell'attività svolta e la cultura organizzativa (Bombelli, 2013). In altri termini non si può non pensare al fatto che il nuovo modo di essere anziani ha ricadute dirette anche sulla motivazione al lavoro di queste persone. Con l'avanzare dell'età tende a ridursi la motivazione rispetto all'apprendimento, al cambiamento della *routine*, all'in-

novazione, ai benefici materiali del lavoro (come la carriera e il prestigio). Questo, tuttavia, non significa che la motivazione scompare del tutto. Significa piuttosto che la motivazione cambia, si trasforma, nel senso che i lavoratori anziani hanno più desiderio di costruire rapporti sociali positivi, fare bene il proprio compito, aiutare gli altri nel lavoro.

La nuova tendenza dell'invecchiamento della popolazione è incisiva perché è destinata ad agire marcatamente in tutti i Paesi del mondo e in tutte le classi sociali ed è irreversibile perché la tendenza a vivere più a lungo e a fare meno figli rispetto al passato porta in maniera permanente ad avere una popolazione con tanti anziani.

Per poter realmente intervenire praticamente sull'*Age management* occorre primariamente lavorare ad un sostanziale cambiamento della cultura organizzativa (Marcaletti, 2007). Lavorare alla cultura organizzativa significa prima di tutto sensibilizzare la dirigenza alle strategie dell'*Age Management*, perché i comportamenti dei capi sono considerati da tutti i lavoratori come un comportamento da eguagliare, secondo il classico principio dell'apprendimento per imitazione. Con l'avanzare dell'età la capacità lavorativa è sottoposta ad un inevitabile declino, ma la risposta di un *management* attento alle esigenze e ai bisogni dei lavoratori anziani ha effetti positivi su di loro e sulla gestione della *routine* di lavoro.

I dirigenti possono dare un contributo importante alla creazione di una cultura aziendale che percepisce e promuove tutte le fasce d'età, con i loro punti di forza e le loro esigenze mirando, in ultima analisi, alla costruzione di una proficua collaborazione tra le generazioni. Questo permette un miglior *matching* tra le risorse dei lavoratori e le esigenze lavorative, riducendo l'incidenza di disaffezione al lavoro e il conseguente ritiro anticipato (Von Bonsdorff *et al.*, 2011).

In alcuni Paesi l'*Age Management* non rappresenta una novità ma una realtà già sperimentata, che già ha portato i suoi frutti. Questo significa che in Paesi come il nostro, dove non esiste una

L'Age management: una lettura educativo-formativa

tradizione in questo senso, è opportuno imparare dalle buone prassi altrove sperimentate e guardare, magari a livello europeo, a quegli esempi che dimostrano quanto sia ragionevole, anche per le piccole imprese e le amministrazioni pubbliche, confrontarsi con la tematica del *management* funzionale all'età (Cortesi, Alberti, Salvato, 2012). I modelli consolidati possono contribuire a creare un portale efficiente, in cui le metodologie sperimentali e le rappresentazioni creative possono costituire il *core* della conoscenza organizzativa.

5.6. CONCLUSIONI

Le riflessioni esposte permettono di arrivare ad alcune conclusioni, seppure parziali, del complesso capitolo dell'educazione e della formazione degli anziani e, quindi, come degli spunti di riflessione rispetto alle successive piste di ricerca da sperimentare.

L'*Age management* è una realtà particolarmente importante ma rispetto alla quale esiste una presa di consapevolezza ancora solo marginale da parte della comunità professionale. Molte aziende non si interessano di processi di *Age management* perché questo problema appare ancora molto lontano, dal momento che gli effetti negativi di un immediato mancato intervento verranno fuori solo nel futuro. È per questo motivo che risulta importante una fase di sensibilizzazione e di formazione su questo tema (Botteri, 2012). Tuttavia, in questo senso, sono ancora presenti degli importanti pregiudizi: i dipendenti anziani sono ritenuti dei "pigroni" nella formazione continua perché partecipano molto meno alle iniziative tradizionali di aggiornamento e, allo stesso tempo, giudicano gli interventi proposti poco efficaci e inadeguati.

Prendersi cura per tempo delle problematiche legate all'età significa evitare che in particolari momenti dell'attività azienda-

le, quando il numero dei lavoratori anziani aumenta in maniera significativa, la capacità di produrre - la *work ability* - si riduce solo ad un terzo della popolazione impiegata, comportando di fatto difficili problemi di organizzazione per la realtà aziendale (Camerino, Conway, 2008).

Bibliografia

Alessandrini, G., Pignalberi, C. (2012). *Le sfide dell'educazione oggi. Nuovi habitat tecnologici, reti e comunità*. Lecce, Pensa Multimedia Editore.

Baldissera, A., Cornali, F. (cur.) (2013). *Generazioni al lavoro. Differenze, diseguaglianze e giustizia distributiva*. Milano, Franco Angeli.

M. C. Bombelli, *Generazioni in azienda. Se gioventù sapesse, se vecchiaia potesse*, Guerini e Associati, Milano 2013.

Botteri, T. (2012). *S-Age Management. Gestire con saggezza generazioni diverse*. Milano, EGEA.

Camerino, D., Conway, P. M. (2008). *Age-dependent relationships between work ability, thinking of quitting the job, and actual leaving among Italian nurses: a longitudinal study*. "International Journal of Nursing Studies", 45, 1645-1659.

Cocozza, A. (2012). *Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane. Valorizzare le persone nelle imprese innovative e nelle pubbliche amministrazioni virtuose*. Milano, Franco Angeli.

Colosanto, M., Marcaletti F. (2007). *Lavoro e invecchiamento attivo. Una ricerca sulle politiche a favore degli over 45*. Milano, Franco Angeli.

Cortesi, A., Alberti F., Salvato C. (2012). *Le piccole imprese. Struttura, gestione percorsi evolutivi*. Roma, Carocci.

Di Nicola, P., della Ratta-Rinaldi, F., Ioppolo, L., Rosati, S. (2014).

L'Age management: una lettura educativo-formativa

Storie precarie. Parole, vissuti e diritti negati della generazione senza. Roma, Ediesse.

Costa, G., Gianecchini, M. (2012). *Risorse umane. Persone, relazioni e valore.* Milano, McGraw-Hill.

Iavarone, M. L. (2008). *Educare al benessere.* Milano, Mondadori.

Intorella, S. (2012). *Identità professionale e apprendimento nell'arco di vita.* Brescia, Editrice La Scuola.

Kolb, A. (1984). *Experiential Learning: experience as the source of Learning and Development,* Englewood Cliffs, Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall

Marcaletti, F. (2007). *L'orizzonte del lavoro. Il prolungamento dell'esperienza professionale nell'ageing society.* Milano, Vita e Pensiero.

Mirabile, M. L. (2008). *La gestione dell'invecchiamento attivo: dall'allungamento dell'età pensionabile ai nuovi rischi del lavoro maturo.* "Quaderni europei sul nuovo welfare", 10, 123-130.

Mortari, L. (2010). *Apprendere dall'esperienza.* Roma, Carocci.

Pavoncello, D. (2012). *Gestire il cambiamento in una situazione di crisi.* Roma, Osservatorio ISFOL.

Posthuma, R. A., Campion, M. A. (2009). *Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions.* "Journal of Management", 35, 158-188.

Richardson, M. S. (2012). *Counseling for work and relationship.* "The Counseling Psychologist", 40, 2, 190-242.

Vigilante, A. (2009). *Competenze e successo formativo.* Roma, Anicia.

Vischi, A. (2012). *Temi e prospettive dell'alta formazione. Tra ricerca pedagogica e responsabilità intergenerazionale.* Lecce, Pensa Multimedia.

Von Bonsdorff, M., Seitsamo, J., Rantanen, T.V., Husman, K., Husman, P., Nygard, C. (2011). *Changes in work ability according to type of pension benefit. A 28 year prospective study.* "The Institutional Repository of University of Tampere", 399-408.

Wang, M., Shultz, K. S. (2010). *Employee retirement: a review and recommendations for future investigation.* "Journal of Management", 36, 172-206.

Ediguida

finito di stampare nel mese di aprile 2018