

# Abstracts

## **Paradigmi e approcci nella gestione dell'invecchiamento delle forze di lavoro: un riesame critico**

Francesco Marcaletti

A partire da una rassegna della letteratura più recente, il contributo ricostruisce determinanti, concetti e modelli attraverso i quali si è giunti alla definizione in Europa di strategie di gestione delle forze di lavoro in ragione dell'invecchiamento che le coinvolge. Il percorso messo a fuoco è quello relativo al prendere forma di un discorso in tema di lavoratori anziani e di lavoro degli anziani e al concomitante definirsi di paradigmi che fondano la pratica della gestione del lavoro dei più anziani e delle età al lavoro. Sul primo versante corrono le dimensioni che afferiscono alle politiche pubbliche nella loro articolazione per livelli e settori di competenza, sul secondo versante i modelli e le pratiche di gestione del fattore età al lavoro raccolti sotto l'etichetta dell'*age management*. La cornice di questo processo è rappresentata dalla rilevanza che sul piano interpretativo hanno assunto le letture di carattere neo-istituzionalista e la prospettiva del corso di vita.

Parole chiave: invecchiamento forze di lavoro, buone pratiche, age management, senior policy, corso di vita

## ***Paradigms and approaches in the management of the labour force's ageing: a critical review***

*Starting from a review of recent literature, the article reconstructs determinants, concepts and models through which the definition of labour force management strategies in Europe has been reached, due to the aging that is investing it. The path under focus is the one concerning the shaping of a speech on the subject of older workers and of the work of older people, and the concurrent defining of paradigms that underlie the practice of managing the work of older and of the different ages at work. On the first side, we find the dimensions affecting the public policies in their articulation for levels and for areas of responsibility; on the second side, we find the patterns and the practices of the management of the age at work gathered under the label of "age management". The frame of this*

*process is represented by the relevance that on the interpretive plan have gained the neo-institutional analysis and the life course perspective.*

*Key words: labour force ageing, good practices, age management, senior policy, life-course*

### **Invecchiamento attivo come *capacità e pratiche da sperimentare e imparare***

Tiziana Tesauro

L'obiettivo del saggio è contribuire a definire una categoria problematica come quella di *invecchiamento attivo*, senza eludere la molteplicità degli aspetti in essa compresenti e proponendone una ri-concettualizzazione. Nell'articolo si espone pertanto la tesi che gli anziani attivi rappresentino un gruppo sociale *in embryo*, non ancora ben identificati e identificabili, non ancora classificati dalla statistica ufficiale e tanto meno destinatari di politiche. E ciò in ragione del fatto che si è arrivati a far coincidere l'invecchiamento attivo col prolungamento dell'attività lavorativa, ricomprendendo il concetto esclusivamente nell'approccio economicista. Come risultato, nelle esperienze soggettive di vita quotidiana l'anzianità è dunque sempre più spesso interpretata come autonoma, responsabile, attiva, creativa, sebbene i percorsi individuali raramente siano collettivamente pensati, praticati e tutelati dal sistema di welfare.

Parole chiave: invecchiamento attivo, anziani attivi, vecchiaia, capacità, pratiche di comunità

### ***Active ageing as capacity and practices to be experienced and learned***

*The aim of the paper is contributing to define a problematic conceptual category as the "active ageing" one is, without circumvent the multiplicity of the aspects encompassed by the concept itself, by proposing its reconceptualization. Therefore, the paper presents the thesis that the older active people are representing a social group in embryo, nor yet well identified and identifiable neither yet classified by the official statistics as well as much less beneficiary of public policies. This happens due to the coincidence of the active ageing with the work life extension, by encompassing the concept within the economic approach. As a result, within the subjective experiences in the daily life, the seniority is increasingly interpreted in terms of autonomy, responsibility, activity, creativity, although the individual paths are seldom collectively thought, practiced and defended by the welfare systems.*

*Key words: active ageing, active elderly people, oldness, capacity, practices of community*

### **Trent'anni di work ability e venti di age management**

Juhani Ilmarinen

La *work ability* e l'*age management* vantano una lunga storia in Finlandia. La ricerca sulla *work ability* ha preso avvio nei primi anni '80, con l'obiettivo di studiare quanto a lungo le persone sono in grado di lavorare. Poiché i *manager* rive-

stono il ruolo centrale nel determinare i cambiamenti della *work ability*, all'inizio degli anni '90 è stato introdotto il concetto di *age management*. I più recenti sviluppi delle attività realizzate in Finlandia si sono concentrati sulla realizzazione di indagini nazionali che utilizzano il *work ability index* e sullo sviluppo di soluzioni di *training*, *coaching* e consulenza rivolte alle organizzazioni. I trent'anni di esperienza sulla *work ability* e i venti sull'*age management*, che dalla Finlandia si sono estesi a diverse parti del globo, garantiscono oggi una base empirica alla dimostrazione della possibilità di avere una vita lavorativa migliore e più estesa.

Parole chiave: capacità di lavoro, age management, work ability index, casa della work ability, Finnish Institute of Occupational Health

### ***Thirty years of work ability and twenty years of age management***

*The work ability and age management have a long history in Finland. Work ability research started in early 1980s aiming to study how long are people able to work. Because the managers indicated to have the strongest role for changes in work ability the concept of Age Management was introduced in early 1990s. The recent activities in Finland are focusing on national surveys with Wai, and developing practical training, coaching and consulting tools for work organizations. The thirty years of Work Ability and twenty years of Age management that from Finland have spread worldwide give an evidence based background for better and longer work life.*

*Key words: work ability, age management, work ability index, work ability house, Finnish model*

### **Lifelong Learning e qualità del lavoro: due approcci per affrontare il cambiamento demografico**

Werner Pramstrahler

Nel mondo del lavoro il cambiamento demografico è una delle maggiori sfide attuali. La necessità di innalzare l'età di pensionamento può essere soddisfatta in un modo socialmente accettabile soltanto aumentando la qualità del lavoro per tutti i lavoratori. Uno sguardo ai paesi della Scandinavia mostra che due aspetti sono importanti: il coinvolgimento dei lavoratori nel *lifelong learning* e l'organizzazione e pianificazione del lavoro, in modo tale da dotare i lavoratori di maggiore autonomia e senso di responsabilità nello svolgere le proprie mansioni. Contro l'accresciuta mercificazione del lavoro nelle aziende, e nella prospettiva della crescita delle forme indirette di controllo dei risultati del lavoro, questo processo diviene tuttavia ambivalente. Come risultato, si rendono necessarie forme di partecipazione per rendere accessibile alla discussione democratica l'ambiente di lavoro, l'organizzazione del lavoro, l'azienda stessa e l'area della gestione e promozione della salute.

Parole chiave: lifelong learning, qualità del lavoro, organizzazione del lavoro, partecipazione, modelli scandinavi

## ***Lifelong Learning and Work Quality: Two Approaches for Coping with Demographic Change***

*In the world of work, demographic change is one of today's biggest challenges. The necessary raising of the retirement age can be effected in a socially acceptable way only by boosting the quality of work for all the workers. A look at the countries of Scandinavia shows that two aspects are of special importance: the involvement of workers in lifelong learning and the organization and planning of work, so as to provide workers with more autonomy and sense of responsibility in performing their tasks. Against the increasing commodification of work within companies, and in the perspective of the increase in the indirect forms of monitoring work outputs, the provision of greater autonomy level and responsibility becomes ambivalent. As a result, forms of participation are needed to make the workplace environment, the work organization, the company and the area of health management and promotion accessible to democratic discussion.*

*Key words: lifelong learning, work quality, work organization, participation, Scandinavian models*

### **Pensionamento: non necessariamente un addio alla vita lavorativa**

Anne Inga Hilsen and Robert Salomon

Per ragioni di carattere finanziario e demografico, molti paesi si stanno adoperando per innalzare l'attuale età di pensionamento. Riforme del sistema pensionistico si stanno attuando in Francia, Grecia e nel Regno Unito. La Norvegia ha recentemente introdotto una nuova riforma delle pensioni in vigore a partire dal 1° gennaio 2011 volta a incoraggiare carriere di lavoro più lunghe. Queste riforme possono condurre a una varietà di opzioni di armonizzazione dei tempi di vita e di lavoro nell'ultima parte di carriera. A partire da studi precedenti, l'articolo illustra tre fasi sovrapposte di buone pratiche manageriali e di risposte da parte dei lavoratori che riguardano l'occupazione degli anziani, attraverso lo sviluppo di un modello analitico ("una prospettiva a tre fasi sulla senior policy") degli orientamenti organizzativi nei confronti dei lavoratori anziani. L'articolo si focalizza su una possibile quarta fase alla fine della carriera di lavoro così come sulla transizione dal lavoro al pensionamento. La quarta fase si esprime in un legame sia economico sia sociale tra il datore di lavoro e il lavoratore.

Parole chiave: pensionamento, senior policy, age management, corso di vita, riforme delle pensioni

### ***Retirement – Not Necessarily a Farewell to Work Life***

*Due to financial and demographic reasons, many countries are trying to increase the actual retirement age. Pension reforms are taking place in countries such as France, Greece and the UK. Norway has recently introduced a new pension reform from January 1<sup>st</sup> 2011 to encourage longer work life careers. These reforms may lead to a variety of options on life/work balance choices at the later stages of working life. Based on earlier studies, the article*

*illustrate the identification of a three overlapping phases of good managerial practices and worker responses affecting the employment of older workers by developing an analytical model (“a three phase perspective on senior policies”) of organisational orientations towards older workers. This paper focuses on a possible fourth phase at the end of the working career as well as the transition from work to retirement. The fourth phase consists of both an economic and a social link between employer and employee.*

*Key words: retirement, senior policy, age management, life-course, pension reforms*

### **Parti sociali: dall'uscita anticipata allo sviluppo dell'apprendimento e della carriera dei dipendenti senior?**

Tarja Tikkanen

L'articolo si propone di presentare i risultati di un'indagine condotta nei paesi nordici sulle prassi e le politiche delle parti sociali rivolte ai lavoratori anziani. L'indagine ha mirato a indagare in quale misura le parti sociali abbiano sviluppato politiche e delineato strategie che esplicitamente affrontano la questione del cambiamento demografico e promuovono opportunità di formazione continua e di sviluppo di carriera per i loro membri più anziani (+45). L'indagine rientra nel programma di lavoro del network Older workers in the Nordic countries (Own), con il sostegno del Nordic Council. I risultati hanno mostrato, da un lato, che mentre alcune parti sociali hanno avviato un buon lavoro su questi temi, molte altre non includono le questioni della formazione continua e delle opportunità di carriera dei lavoratori anziani nel proprio programma di lavoro. Lo studio giunge alla conclusione che vi è la necessità di un approccio più attivo delle parti sociali per fornire supporto e incoraggiare la formazione e lo sviluppo per i propri membri più anziani.

Parole chiave: lifelong learning, parti sociali, lavoratori anziani, sviluppo di carriera, paesi nordici

### ***Social Partners: out with Early Exit, in with Learning and Career Development for Senior Employees?***

*The purpose of the paper is to present findings from a Nordic survey on social partners' policy and practice in regards of the older workers. The survey aimed to find out to what extent the social partners have developed policies and outlined strategies, which explicitly address the demographic change and promote opportunities for lifelong learning and career development among their senior members (45+). The survey was carried out as a part of the work in the network Older workers in the Nordic countries (Own) supported by the Nordic Council. The findings showed, on one hand, that while some social partners have started very good work, for many others the issues of lifelong learning and opportunities for career development for older workers are not on their agenda. The study concludes that there is a need for a more active approach from social*

*partners to provide support and encouragement for learning and development for their senior members.*

*Keywords: lifelong learning, social partners, older workers, career development, Nordic countries*

### **Costruzioni e immagini dell'età dei leader all'interno del concetto di leadership individualizzata legata al fattore età**

Cordula Braedel-Kühner, Henk van Elst

Stereotipi e miti reiterati nelle società e nelle culture nei confronti dell'invecchiamento influenzano gli atteggiamenti e i comportamenti dei leader e dei colleghi nei contesti professionali e sociali. Scopo dell'articolo è quello di analizzare la percezione dei leader nei confronti del proprio personale processo di invecchiamento e di quello dei propri lavoratori, così come i loro atteggiamenti e i loro comportamenti nei confronti della leadership individualizzata in relazione all'età. La ricerca si basa sulla teoria della chiusura sociale di Weber e sulla teoria dell'inclusione/esclusione di Luhmann per spiegare la discriminazione di età quale processo culturale e per comprendere l'influenza della variabile di status e del potere sui comportamenti di leadership interattiva nei confronti dei lavoratori anziani. L'articolo presenta il concetto di leadership individualizzata legata all'età e un'analisi empirica delle quattro dimensioni sociali associate a questo concetto, per una migliore comprensione delle immagini e delle percezioni dei leader nei confronti dell'età e delle attitudini e dei comportamenti di leadership verso i lavoratori anziani e che invecchiano.

Parole chiave: leadership individualizzata in relazione all'età, chiusura sociale, inclusione/esclusione, atteggiamenti e comportamenti manageriali, percezione dell'invecchiamento

### ***Age Constructions and Age Images of Leaders within the Concept of Individualised, Age-related Leadership***

*Persistent stereotypes and myths of ageing in societies and cultures influence the attitudes and behaviours of leaders and colleagues in social and professional contexts. The aim of this article is to analyse the leader's perception of their own ageing and of the ageing of their employees as well as the attitudes and behaviour of leaders towards individualised, age-related leadership. This research draws on Weber's social closure theory and Luhmann's inclusion/exclusion theory to explain age discrimination as a cultural process and to understand the influence of status and power on interactive leadership behaviour towards older employees. The article presents the concept of individualised, age-related leadership and an empirical analysis of the four social dimensions associated with this concept, aiming at a better understanding of age perceptions and images of leaders, and of their leadership attitudes and behaviours towards older and ageing employees.*

*Keywords: individualised age related leadership, social closure, inclusion/exclusion, attitudes and behaviour, perception of ageing*

## **Rivedere le politiche a seguito delle rivolte inglesi**

Richard Ennals

In tempi di cambiamento e disordine, il presente articolo sostiene la necessità di rivedere il complesso delle politiche di governo e di riformularle in termini di generazioni e relazioni tra le generazioni. Questo articolo si focalizza sulla Gran Bretagna, vista da una prospettiva europea e con un riferimento in particolare al modello scandinavo. Nel contesto della crisi, vi è la necessità di nuove iniziative che tengano conto delle transizioni lungo il corso di vita, delle relazioni tra le generazioni e della sostenibilità. La prospettiva della forza lavoro che invecchia getta luce sullo spettro delle aree di policy. Si tratta di un'immagine in movimento, non di un'istantanea.

Parole chiave: circoli, dialogo, modello scandinavo, sapere tacito, transizioni

### ***Reviewing Policies after the English Riots***

*At a time of change and disorder, this article argues that the whole range of government policies need to be reviewed, and reconceptualised in terms of generations and relations between generations. This article concentrates on the UK, from a European perspective, and with particular reference to the Scandinavian Model. In the context of crisis, new initiatives are required, taking account of transitions during the life course, relations between generations, and sustainability. The perspective of the Ageing Workforce casts light across the spectrum of policy areas. It is a moving picture, not a snapshot.*

*Key words: Circles, dialogue, Scandinavian model, tacit knowledge, transitions, work organisation*

## **Innovazione, tecnologia e governance: il ruolo dell'università nel rilancio delle economie locali**

Francesco Orazi

L'articolo, a partire da ipotesi innovative di governance (Rete di Competenza) descrive il ruolo strategico dell'università in un contesto di economie basate sul fattore conoscenza, mettendo in luce ipotesi di ammodernamento dei sistemi territoriali. L'obiettivo del lavoro intende verificare le condizioni di persistenza, presso i territori provinciali della Terza Italia, di condizioni favorevoli per lo sviluppo di tessuti produttivi innovativi basati sui fattori tecnologia e conoscenza e caratterizzati per capacità operative di tipo reticolare/virtuale. Il prodotto della ricerca da un lato propone una specifica pratica di governance diffusa per il coordinamento istituzionale delle risorse di sviluppo, dall'altro una dorsale connettiva web based per l'interazione strategica degli attori produttivi, istituzionali e sociali e per l'incremento delle attività di networking territoriale e virtuale.

Parole chiave: Governance territoriale, Economia della conoscenza, Rete di competenza, Terza missione universitaria, Ricerca, sviluppo e innovazione

***Innovation, technology and governance: the role of universities in the recovery of local economies***

*The article, starting from some innovative hypothesis of governance (Network of Competence), describes the strategic role of the University within knowledge-based economies, highlighting scenarios of modernization of territorial systems. The aim is to verify the conditions of persistence, within Italian districts (Third Italy), of favorable conditions for the development of innovative factories based on the knowledge and technology factors and characterized by reticular and virtual operational capabilities. On one hand, the result of the research offers a specific practice of governance for institutional coordination of development resources and, on the other hand, a web-based connective mainstream for the strategic interaction between productive, institutional and social actors in order to increase the growth of local and virtual activities of networking.*

*Key words: Territorial governance, Knowledge economy, Competence network, University third mission, Research, development and innovation*