

qb qualità & benessere

upipa

Con il patrocinio di:

APS RINATA ETS

Partner:

SiCuro Facile curarsi a casa

arjo

TecMed Healthcare solutions

ZUCCHETTI

SERENITY

io.sano Soluzioni per la disfagia

teiacare IL POTERE DI FARE MEGLIO

Ripensare l'anzianità attraverso la pluralità di sguardi generazionali

A cura di: **Ciro De Vincenzo**

APERTURA

Chi sono e da dove guardo



Ciro De Vincenzo

Psicologo clinico e di comunità

cirodevincenzo.it

Rimaniamo in contatto:

Formazione	Iscritto all'Ordine degli Psicologi del Veneto · PhD in Scienze Sociali (Università degli Studi di Padova) · Specializzazione in Psicoterapia della Gestalt (3° anno) · *In futuro… chissà? Valutazione? Impatto? Sistemi informatici? Social franchising e modelli di business etici?*
Ambiti	Psicologia di comunità e salute mentale in prospettiva ecologica · lutto, fine vita e *death education* · valutazione d'impatto sociale · formazione e consulenza a enti pubblici, Terzo Settore e organizzazioni · Professore a contratto di psicologia di comunità · *Project Manager*
Progetti	G.E.N.T.I. e Legature d'Espressione (contrasto alla povertà educativa a Padova) · PSI-CO (benessere e salute mentale di adolescenti e giovani adulti)

Il mio sguardo: lavoro con le giovani generazioni e con il fine vita, due estremi dello stesso ciclo di vita.

APERTURA

Il percorso di oggi: due ore, due moduli

10:30 10:35 11:30 11:45 12:15 12:30

Modulo 1 · 55’ | Sintesi · 15’ | Modulo 2 · 30’ | Plenaria · 15’

Modulo 1 · Dialogico e interattivo

- Il mito di Geras ed Ebe
- Visioni dell’anzianità
- Organizzazioni e istituzioni
- Professioni e carriere

Modulo 2 · Esperienziale: esercitazione in gruppi da 4-5 persone

1 · IL MITO

Geras ed Ebe

Γῆρας

Geras · Vecchiaia

- Personificazione della vecchiaia, figlio di *Nyx* (la Notte): per Esiodo (Teogonia, v. 225) è tra i mali profondi, accanto a *Thanatos*, *Eris* (discordia) e *Momo* (satira e critica)
- Fratello di *Thanatos* e *Hypnos*: è entità formatasi all'alba dell'universo, preesistente all'ordine antropomorfico degli dèi dell'Olimpo
- Nasce per partenogenesi, rappresentando una forze fisica, cosmica e principio ineluttabile che regola l'esistenza: ha una legge biologica propria
- Nei vasi attici compare come figura piccola, curva, appoggiata a un bastone
- Eracle lo combatte e lo minaccia

Ἥβη

Ebe · Giovinezza

- Figlia di Zeus ed Era, coppiera degli dèi: versa il nettare (Iliade IV, 1-3)
- Sposa Eracle dopo la sua apoteosi (Teogonia, vv. 950-955; Odissea XI, 602-604)
- ἥβη significa giovinezza, pubertà: è la radice di «efebo». Rinnova, ma non per tutti né per sempre

1 · IL MITO

Quando si incontrano: Iolao, il vecchio ringiovanito

1 Il bisogno

Euripide, Eraclidi (ca. 430 a.C.): i figli di Eracle, perseguitati da Euristeo, trovano rifugio ad Atene. Iolao, anziano compagno dell'eroe, li protegge ma non può più combattere

2 Il dono

Iolao invoca Ebe e Zeus: per un giorno torna giovane, scende in battaglia e cattura Euristeo. L'esperienza dell'anziano e l'energia dei giovani sono una cosa sola

3 Il limite

In Ovidio (Metamorfosi IX) Temi ricorda che i destini non consentono di estendere il dono ad altri: la giovinezza restituita è un'eccezione, non un sistema.

Che cosa vi farebbe tornare «giovani per un giorno» nel vostro lavoro? E che cosa farebbe un giovane per sentirsi «anziano» (esperto) in quella stessa giornata?

1 · IL MITO

Altre immagini antiche dell’età: Titono, la Sfinge, Cicerone

Titono · Vivere a lungo senza cura

Inno omerico ad Afrodite: Eos ottiene per Titono l’immortalità ma dimentica di chiedere l’eterna giovinezza. Titono invecchia senza fine, fino a ridursi a una voce.

La longevità può essere una condanna.

La Sfinge · Le età dell’uomo

Quattro piedi al mattino, due a mezzogiorno, tre alla sera: la vita come sequenza di età.

IL’età si definisce nel tempo e nella relazione.

Cicerone · Difendere la vecchiaia

De senectute (44 a.C.): Catone risponde a quattro accuse. La vecchiaia allontana dall’azione, indebolisce il corpo, priva dei piaceri, avvicina alla morte.

Già allora l’età è questione di come la si rappresenta.

Quale di queste tre immagini riconoscete nel modo in cui, nelle vostre strutture, si parla di anzianità?

1 · IL MITO

Che cosa ci dice il mito: quattro figure, quattro domande

FIGURA DEL MITO	LA DOMANDA CHE CI PONE	DOVE NE PARLIAMO
Geras la vecchiaia	Come guardiamo chi invecchia: solo come una perdita?	Parte 2 · Visioni
Ebe la giovinezza	Come accogliamo chi arriva con energie e idee nuove?	Parte 3 · Organizzazioni
Eracle l'eroe che le attraversa entrambe	Che ruolo ha l'organizzazione nel mediare tempi e generazioni?	Parte 3 e Modulo 2
Iolao il vecchio che serve i giovani	Come l'esperienza di chi lavora da anni può servire chi arriva?	Parte 4 · Carriere

Geras senza Ebe è declino, Ebe senza Geras è dispersione: il futuro della cura si costruisce mettendoli in dialogo.

2 · VISIONI DELL'ANZIANITÀ

Un paese che invecchia

25,1%

della popolazione ha 65 anni o più

14,8 milioni di persone

47,1

anni: l'età media in Italia

indice di vecchiaia ≈ 216 anziani ogni 100 under 15*

4,3%

ha 85 anni o più

2,5 milioni di persone

Quando dite «anziano», a quale età pensate? E a che età vi sentite «anziani» sul lavoro?

*Fonte: ISTAT, Indicatori demografici 2025 (dati provvisori al 1° gennaio 2026). *Indice di vecchiaia: calcolo nostro su dati ISTAT (65+ / 0-14 anni).*

Costruzione socioculturale: chi decide che cosa è «vecchio» o «anziano»

Obiettivo: Smantellare il costrutto biomedico-individualistico dell'anzianità, riposizionandola come artefatto socio-relazionale e comunitario.
Generare la consapevolezza che l'anziano non esiste nel vuoto, ma prende forma attraverso lo sguardo di chi interagisce con lui.

Biologia: non esiste una sola vecchiaia

Età cronologica

Gli anni dalla nascita.

Età biologica

Lo stato del corpo: a 80 anni si è molto diversi.

Età psicologica

Come ci si sente e come si affrontano le novità.

Età sociale

Il ruolo che la società associa a un'età: la pensione, i nonni.

Come si invecchia bene secondo Baltes: tre mosse (selezione, ottimizzazione, compensazione)

1 · Selezione

Scelgo ciò che conta di più. Es.: continuare a cucinare con le amiche.

2 · Ottimizzazione

Mi alleno e scelgo il momento migliore. Es.: impasto al mattino, quando ho più forza.

3 · Compensazione

Trovo un'altra strada per ciò che non riesco più a fare. Es.: lavoro seduta e qualcuno taglia le verdure.

Quattro autori: l'età è anche un'etichetta che la società ci mette

Simone de Beauvoir

La vecchiaia non è solo il corpo che cambia: è anche il posto che la società ti assegna.

In struttura: Il ruolo di lavoratore finisce per legge, non perché le capacità siano finite.

Pierre Bourdieu

«Giovane» e «vecchio» sono confini decisi da rapporti di potere, non dalla natura.

In struttura: Chi decide che a 55 anni si è «troppo senior» per un corso, o a 24 «troppo giovane» per guidare un progetto?

Margaret Gullette

Ci insegnano a leggere l'età come declino: il racconto arriva prima del corpo.

In struttura: «Alla sua età è normale»: lo si dice a una persona di 70 anni prima ancora di capire che cosa le succede.

Tom Kitwood

Si può togliere la persona alla persona senza volerlo: parlare al posto suo, infantilizzare.

In struttura: Parlare di un residente davanti a lui come se non ci fosse, o dire «adesso facciamo la pappa».

Quale gesto o abitudine quotidiana, in una struttura, rischia di «invecchiare» un residente (o un operatore)?

2 · VISIONI DELL'ANZIANITÀ

Ageismo: dalle rappresentazioni agli esiti

Ageismo: stereotipi, pregiudizi e discriminazione basati sull'età, verso gli altri o verso sé stessi.

Stereotipi come pensiamo	**Pregiudizi** come sentiamo	**Discriminazione** come agiamo
1 su 2 persone nel mondo ha atteggiamenti ageisti moderati o elevati (indagine su 83.034 persone in 57 Paesi)	**6,3 mln** casi di depressione nel mondo stimati come attribuibili all'ageismo	**7,5 anni** di vita in più, in media, per chi ha una visione positiva del proprio invecchiamento (660 persone seguite per 23 anni)

Quando avete pensato l'ultima volta «sono troppo vecchio (o troppo giovane) per…»? Chi lo dice, in struttura?

Che cosa funziona per ridurre l'ageismo

OMS, tre strategie: il contatto e l'educazione sono tra le più efficaci.

Politiche e leggi

Norme e regole che vietano la discriminazione e creano condizioni diverse.

Educazione

Informazione e attività che favoriscono empatia e smontano i miti sull'età.

Contatto intergenerazionale

Incontri strutturati tra generazioni: riducono il pregiudizio.

Il contatto funziona a quattro condizioni:

Pari status
nella situazione

Obiettivi comuni
da raggiungere insieme

Cooperazione
non competizione

Sostegno istituzionale
dall'organizzazione

Per questo il Modulo 2: un contatto costruito su queste quattro condizioni, anche tra operatori giovani e senior.

Organizzazioni compresse tra tradizione e innovazione

Tradizione

Memoria, routine, saperi taciti, identità, ciò che ha funzionato

Organizzazione di cura

RSA e servizi: il luogo in cui le due spinte si incontrano ogni giorno

Innovazione

Nuove norme, tecnologie e IA, nuovi operatori, nuove attese di residenti e familiari

Ricambio generazionale

Difficoltà a trovare e trattenere personale

Tecnologie e intelligenza artificiale

Dove, nella vostra struttura, sentite di più la compressione: nei turni, nelle regole, nelle relazioni?

Sfruttare ed esplorare: l'organizzazione ambidestra

Sfruttare exploitation

- Efficienza e affinamento
- Routine e standard
- Valore del già noto
- Rischio: obsolescenza

Ambidestrezza

fare entrambe, con strutture e leadership che le tengano insieme

Esplorare exploration

- Ricerca e sperimentazione
- Variazione e scoperta
- Valore del nuovo
- Rischio: dispersione

Attenzione: i senior non sono solo «sfruttamento» e i giovani solo «esplorazione». Assegnare i ruoli per età è il modo più rapido per perdere entrambi.

Istituzioni: come una pratica diventa «ovvia»

1 · Abitudine
Ciò che funziona si ripete

2 · Tipizzazione
Chi fa che cosa diventa standard

3 · Istituzione
La pratica sopravvive a chi l'ha creata

4 · Legittimazione
«Si è sempre fatto così»

Le organizzazioni adottano pratiche perché legittimate dall'ambiente, non solo perché efficienti.

Isomorfismo: ci si somiglia per norme, imitazione e pressioni; tutte le RSA tendono a fare le stesse cose.

Inerzia strutturale: più un'organizzazione è affidabile e replicabile, più è difficile cambiarla.

Quale prassi della vostra struttura nessuno ricorda più perché esista? Chi la difende, chi la mette in discussione?

Generazioni: posizioni sociali, non etichette

ETÀ

In che fase della vita sono: cambia con il tempo per tutti.

PERIODO

Che cosa accade ora: crisi, riforme, tecnologie, pandemia.

COORTE

Quando sono nato e quale storia ho condiviso con i miei coetanei.

Mannheim (1928)

La generazione è una posizione condivisa nella storia, come la classe sociale; diventa «realtà» solo se chi la occupa ne elabora un senso comune.

Che cosa dicono i dati

Costanza et al.: nessuna differenza generazionale significativa in soddisfazione, impegno e intenzione di lasciare il lavoro.

Quali tratti attribuite a una «generazione» che potrebbero dipendere solo dall'età o dal momento storico?

Due anzianità che non coincidono: età e servizio

	poca anzianità di servizio	molta anzianità di servizio
Età giovane	**Giovane · poco servizio** Neo-operatrice: sguardo nuovo, bisogno di orientamento	**Giovane · molto servizio** Entrato a 20 anni, otto anni di turni: «senior» di fatto
Età matura	**Matura · poco servizio** Cambio di carriera a 45 anni: esperienza di vita, ruolo da imparare	**Matura · molto servizio** Memoria dell'organizzazione, ma anche rischio di «si è sempre fatto così»

In RSA un «senior» può avere 28 o 55 anni.

Età e anzianità di servizio spiegano cose diverse: la prima riguarda la fase di vita, la seconda l'esperienza nel ruolo e nel contesto.

Dove vi collocate nella matrice? E dove vi colloca il vostro gruppo di lavoro?

Dal novizio all’esperto: la carriera come apprendimento



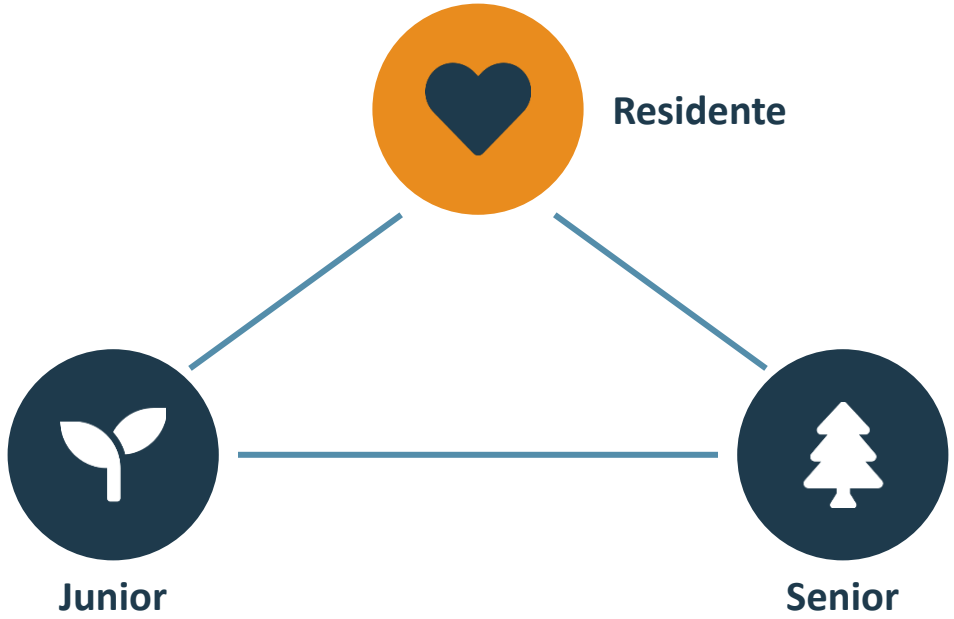
Socializzazione e partecipazione: imparare «le corde» e partecipare ai margini finché si diventa centro

Un neo-assunto di 50 anni è «giovane» o «senior»? La competenza non coincide con l’età.

Stereotipi su junior e senior: che cosa dicono i dati

«I lavoratori più anziani rendono meno»	L'età è poco o nulla correlata alla prestazione nei compiti e alla creatività; è più alta nei comportamenti di cittadinanza organizzativa e di sicurezza, più bassa in quelli controproduttivi.
«Resistono al cambiamento e imparano meno»	Gli stereotipi sull'età (resistenza al cambiamento, minore capacità di apprendimento, costi più alti) trovano scarso sostegno empirico.
«I giovani sono meno impegnati e cambiano lavoro»	Nessuna differenza significativa tra generazioni in soddisfazione, impegno, intenzione di lasciare; contano età e anzianità aziendale.
«Boomer, X, Millennial, Z hanno valori diversi»	Le differenze generazionali sono in gran parte un mito; il «generazionalismo» è poco fondato e può nuocere.

Nella stanza ci sono tre sguardi: junior, senior e residente



Il junior può vedere protocolli rigidi e poco spazio per il proprio sguardo.

Il senior può vedere inesperienza e il rischio di perdere ciò che funziona.

Il residente può vedere volti che cambiano di continuo e storie che non fa in tempo a raccontare.

Che cosa cambierebbe se anche il residente fosse chiamato a dire la sua sul rapporto tra operatori giovani e senior?

SINTESI

Il muro degli assunti: che cosa abbiamo dato per scontato

Rappresentazioni	Organizzazioni	Carriere
«Invecchiare è perdere»	*«Si è sempre fatto così»*	*«Chi è senior sa, chi è junior deve imparare»*
«L'anziano è fragile e dipendente»	*«I giovani portano il nuovo, i senior la memoria»*	*«I giovani non si impegnano, i senior non si adattano»*
«Il tempo dell'anziano è finito»	*«Il cambiamento è una minaccia»*	*«Anzianità vuol dire autorità»*

Ora tocca a voi: scrivete sui cartoncini gli assunti che riconoscete (o ne avete sentiti oggi)

MODULO 2 · 40 MINUTI

Laboratorio di adattamento creativo intergenerazionale

Obiettivo: una situazione sociale sperimentale in cui esplorare il conflitto tra generazioni di professionisti. Non cerchiamo la via di mezzo: generiamo un **adattamento creativo**.

Fase 1 · 10’

Co-costruzione degli scenari

Dalla plenaria: tre situazioni reali di scontro tra operatore giovane e operatore senior, fissate sulla lavagna.

Fase 2 · 15’

L’esperimento sociale nelle triadi

Giovane, Senior, Organizzazione: prima lo scontro, poi un adattamento creativo guidato dall’Organizzazione.

Fase 3 · 15’

Estrazione e consapevolezza del processo

Restituzione di alcune triadi: non il problema, ma il processo creativo. Poi la sintesi.

Una terza via, non una via di mezzo

Operatore giovane

La spinta innovativa: energia, metodo, novità.

Adattamento creativo

una pratica inedita, che prima non esisteva

Operatore senior

La competenza tacita: memoria storica, saper fare.

Mediazione consapevole dell'organizzazione: è il contenitore in cui i due incontrano le proprie doti, invece di scontrarsi.

Non è un compromesso: nessuno rinuncia a metà della propria posizione. Il giovane non butta la novità, il senior non butta l'esperienza: insieme costruiscono una pratica a favore del residente.

MODULO 2 · FASE 1 · 10 MINUTI

Co-costruzione degli scenari: i vostri «non detti»

1 Raccolta rapida

Le prime 3 o 4 situazioni concrete che emergono dalla sala.

2 Fissaggio

Tre scenari scritti alla lavagna, ciascuno con un nome chiaro.

3 Assegnazione

La sala si divide in tre blocchi (destra, centro, sinistra): a ciascuno uno scenario.

Per esempio: il tablet per le consegne contro il quaderno («Caso Tablet»); la gestione di un comportamento aggressivo di un ospite («Caso Agitazione»); l'approccio ai familiari («Caso Famiglia»).

MODULO 2 · FASE 2 · 15 MINUTI

Le triadi: tre posizioni da assumere rigidamente

Componete le triadi voltandovi verso le file dietro. Ognuno assume una posizione e la mantiene.

Operatore giovane

Porta: l'energia e la novità metodologica.

Vive: la frustrazione di non essere ascoltato.

Operatore senior

Porta: la memoria storica e il saper fare tacito.

Vive: la paura di essere svalutato o rottamato.

L'Organizzazione

È: il coordinatore o manager: un mediatore creativo.

Regola: NON dà la soluzione e NON fa rispettare un protocollo.

L'Organizzazione deve fare in modo che Giovane e Senior smettano di scontrarsi e mettano le loro due doti sul tavolo per inventare una pratica nuova a favore del residente.

MODULO 2 · FASE 2 · 15 MINUTI

Il compito della triade: dallo scontro alla terza via

3 minuti

Mettete in scena lo scontro per lo scenario del vostro blocco.

Il resto del tempo

Il ruolo Organizzazione guida gli altri due a costruire l'adattamento creativo.

La domanda a cui la triade deve rispondere

«Quale prassi totalmente nuova possiamo inventare oggi, che usa sia l'innovazione del giovane sia l'intuizione del senior, e che prima di questo scontro non esisteva?»

Attenzione: non vale «un po' a testa»: la pratica deve essere nuova per tutti e due.

MODULO 2 · FASE 3 · 15 MINUTI

Estrazione e consapevolezza del processo

Restituzione di 3 o 4 triadi. L'attenzione non va sul problema iniziale, ma sul processo creativo: che cosa è successo per arrivare alla terza via?

Ai ruoli Giovane e Senior

«Quanta dose di creatività hai dovuto mettere in campo per rinunciare alla tua posizione di partenza senza sentirti sconfitto?»

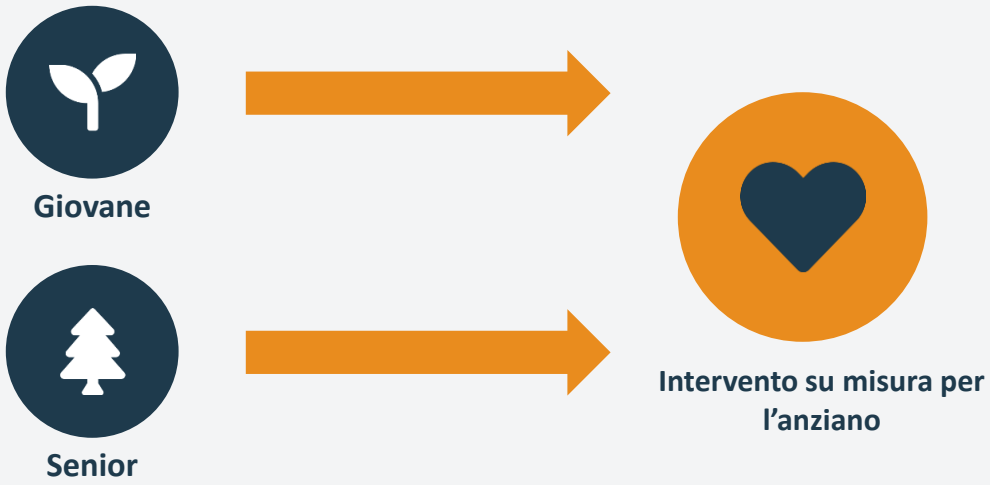
Al ruolo Organizzazione

«Quale azione o parola hai dovuto usare per permettere ai due colleghi di incontrarsi invece che scontrarsi?»

Per rispondere, la dose di creatività: da «riproduco» (faccio come sempre) a «adatto», «innovo», fino a «trasformo» (cambio la regola).

L’organizzazione non è l’arbitro: è il contenitore

L’organizzazione come contenitore



Non è l’arbitro

Non decide chi ha ragione tra le generazioni di operatori.

È il contenitore

Abbassa l’ansia del conflitto e autorizza i professionisti a destrutturare le vecchie abitudini (del senior) e le teorie rigide (del giovane).

Per creare un intervento su misura e vivo per l’anziano. Ponte verso le 14:00: «E adesso a cosa servo?»