



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e
Psicologia Applicata**

**Corso di Laurea Magistrale in Psicologia Sociale,
del Lavoro e della Comunicazione**

Tesi di Laurea Magistrale

**Age Management: Gestire un Ambiente
di Lavoro Multigenerazionale**

Age Management: Managing a Multigenerational Workplace

Relatrice
Prof.ssa Lea Ferrari

Laureando
Marco Valerio Littarru

Matricola
2058515

**Anno Accademico
2023/2024**

Sommario

INTRODUZIONE	2
Capitolo 1	
1.1 <i>L'Età e l'Ageism: riferimenti concettuali</i>	3
1.2 <i>Invecchiamento della popolazione: quadro demografico</i>	5
1.3 <i>Il lavoratore anziano</i>	8
1.4 <i>Alcuni stereotipi alla base del conflitto intergenerazionale</i>	13
Capitolo 2	
2.1 <i>Il Diversity Management</i>	18
2.2 <i>L'Age Management: definizioni e caratteristiche</i>	21
2.3 <i>Origini ed evoluzione dell'Age Management</i>	25
2.4 <i>L'Invecchiamento Attivo nel contesto europeo e italiano</i>	28
Capitolo 3	
3.1 <i>Una revisione sistemica</i>	35
3.2 <i>Un'analisi critica: analogie e differenze</i>	68
3.3 <i>Un modello concettuale</i>	77
3.4 <i>Implicazioni pratiche e un modello di processo</i>	82
Bibliografia	86

INTRODUZIONE

L'invecchiamento della popolazione non interessa soltanto la demografia o le politiche sociali di un paese ma è un fenomeno che rappresenta un aspetto cruciale delle politiche economiche e del lavoro. Per questa ragione le policy aziendali di gestione strategica delle risorse umane si sono attivate per concettualizzare e operationalizzare specifici interventi di Age Management che, inserendosi all'interno dell'ambito delle azioni di Diversity Management, propongono un approccio inclusivo finalizzato alla promozione di pari opportunità e alla rimozione di stereotipi e pregiudizi legati all'età in un ambiente lavorativo multigenerazionale in cui il gap anagrafico tra i diversi lavoratori non sia fonte di conflitto generazionale tra gruppi o di criticità per l'impresa, bensì di valide opportunità per creare un contesto in cui il lavoratore possa esprimere al meglio il proprio potenziale a ragione della propria età. Gli effetti positivi di un tale approccio non si esauriscono nel benessere percepito dalla singola risorsa ma sono in grado di produrre un concreto vantaggio competitivo in termini di produttività per l'intera azienda nel mercato di riferimento.

Il presente lavoro di tesi si articola in un primo capitolo che pone una lente di ingrandimento sul trend demografico dell'ageing in Italia e nel contesto più ampio dell'Europa considerando il suo impatto sul mercato del lavoro, verrà inoltre approfondito il profilo del lavoratore anziano e presentati una serie di stereotipi che stanno alla base del conflitto intergenerazionale e dei fenomeni di discriminazione; in un secondo capitolo che si occuperà di approfondimenti concettuali nell'ambito del Diversity Management e più nello specifico sul tema dell'Age Management ripercorrendo le sue origini e sviluppi nel tempo; infine, in un terzo capitolo, che andrà ad esplorare, attraverso una revisione sistemica della letteratura scientifica internazionale, il contatto intergenerazionale nei luoghi di lavoro e le motivazioni socio-emozionali legate all'età. Verrà indagato se tali motivazioni e una serie di competenze, ad una certa età piuttosto che ad un'altra, possano guidare la costruzione di legami positivi tra i lavoratori di diverse generazioni. Si mettono a confronto lavoratori più giovani e lavoratori più anziani al fine di rilevare quei meccanismi sottostanti che spieghino che legame c'è tra età e l'adozione di certi comportamenti sociali sul lavoro piuttosto che altri. Oltre questo, si indaga se le correlazioni tra queste dimensioni possano favorire la creazione di un contesto intergenerazionale, che ha integrato i valori dell'age diversity, e se possano produrre output di risultato fondamentali per il singolo lavoratore e per l'intera organizzazione, ovvero un maggiore impegno e performance lavorativa.

CAPITOLO 1

1.1 L'ETA' E L'AGEISM: RIFERIMENTI CONCETTUALI

L'età è l'unica caratteristica individuale che tocca veramente tutti, indipendentemente dal genere, dalla cultura, dal ruolo o dal livello gerarchico. L'età ha un fondamento antropologico unico e distintivo, come scrisse l'antropologo ed etnologo francese 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 qualsiasi cultura”* (2014, pp.14-15). Per questo motivo, se c'è un'esperienza che ha la capacità da essere tanto trasversale da interessare, prima o poi, in un contesto o nell'altro, potenzialmente tutti, questa è la discriminazione legata all'età. L'età e *“l'ageismo”* diventano così una porta d'accesso per chiunque alle dinamiche della *diversity & inclusion*, un motore potente di consapevolezza e di ingaggio delle popolazioni aziendali, una riflessione preliminare da cui è utile partire per porre le basi a quel cambiamento culturale diffuso che molte organizzazioni cercano di avviare oggi (Samarra & Profili, 2017). La ricerca più recente ha proposto una serie di nuovi costrutti che superano il concetto di *“età cronologica”*, partendo dal presupposto che l'invecchiamento non è semplicemente un effetto del *“tempo che passa”*, perché il tempo non misura direttamente i cambiamenti interiori che gli individui sperimentano (Arking, 1998). L'età e l'invecchiamento vanno intesi come un processo multidimensionale che fa riferimento a numerosi cambiamenti biologici, psicologici e sociali dell'individuo che avvengono nel tempo (Sterns & Miklos, 1995).

Sterns e Doverspike (1989) contemplano cinque differenti tipologie di età: la prima è l'età cronologica, quella che viene immediatamente in mente a tutti quando si parla di età, e fa riferimento al numero di anni che separano un individuo dalla sua nascita all'oggi; poi c'è l'età funzionale (o *“performance-based”*) che fa riferimento alle abilità fisiche e cognitive degli individui; l'età psico-sociale che fa riferimento alla propria percezione (psicologica) e alla percezione che hanno di noi gli altri in relazione alla nostra età (sociale); l'età organizzativa che coincide con la durata del rapporto di lavoro e allo stadio di carriera; infine, l'età nello stadio di vita, ovvero

l'età definita sulla base dello stadio di vita della persona e del suo status familiare, l'esistenza di un individuo può essere interpretata come una sequenza lineare di stadi associati a specifiche attività da svolgere (alcune legate anche alla sua carriera lavorativa).

Con il termine "*ageism*" coniato nel 1969 da Robert N. Butler, psichiatra e gerontologo statunitense, considerato il padre della geriatria per il suo lavoro sui bisogni sociali e sui diritti degli anziani e per le sue ricerche sull'invecchiamento e sulle demenze, si descrive un concetto sfaccettato che comprende gran parte degli stereotipi, derivanti da ciò che la stragrande maggioranza delle persone pensa sull'età e sull'invecchiamento, dei pregiudizi dovuti a quello che proviamo in relazione all'età e delle pratiche discriminatorie. L'ageismo ha luogo sottoforma di svalutazione ai danni di un individuo in ragione della sua età, si verifica, cioè, quando una persona viene giudicata e trattata diversamente a causa degli anni che ha indipendentemente dalle sue capacità o meriti, spesso senza che vengano verificate le competenze che possiede e che potrebbero renderla comunque perfettamente idonea a svolgere una certa attività. L'ageismo può riguardare sia persone giovani che persone mature, anche se di solito gli effetti peggiori in termini di discriminazione e isolamento si verificano nei confronti di queste ultime.

Un'indagine intitolata "*Booming Times*" condotta nel 2015 dal Kelly Service Inc., leader mondiale nell'erogazione di servizi per le risorse umane, ha provato ad esplorare le forme di discriminazione silenti ed invisibili che riguardano la generazione dei baby boomer, è emerso che negli Stati Uniti il numero di richieste di risarcimento per discriminazione di età è cresciuto da 15.785 a 21.396 tra il 1997 e il 2013. Ben il 64% dei lavoratori americani tra i 45 e i 74 anni, inoltre, secondo uno studio condotto da AARP (American Association of Retired Persons, 2013), raccontano di essere stati testimoni o aver avuto esperienza diretta almeno una volta nella vita di discriminazioni legate all'età sul lavoro. In Europa, stando a ricerche di mercato promosse dalla Commissione Europea (2012), la situazione è analoga, se pensiamo che ben il 54% degli europei è convinta che l'aver superato i 55 anni di età ponga chi cerca lavoro in una posizione di forte svantaggio. Sempre nella precedente indagine "*Booming Times*", ben il 79% degli intervistati appartenenti alla generazione dei boomer lamenta una mancanza di formazione adeguata, consapevoli che le proprie capacità e conoscenze avrebbero bisogno di

evolvere per stare al passo con i tempi e con le sempre nuove richieste di una realtà lavorativa in continuo mutamento, eppure vengono lasciati indietro, in una situazione di stasi, non a caso solo una piccola percentuale di loro afferma che la loro azienda sta realmente investendo in programmi formativi a loro dedicati (Marchioni, Moretti & Tossici, 2024).

1.2 INVECCHIAMENTO DELLA POPOLAZIONE: QUADRO DEMOGRAFICO

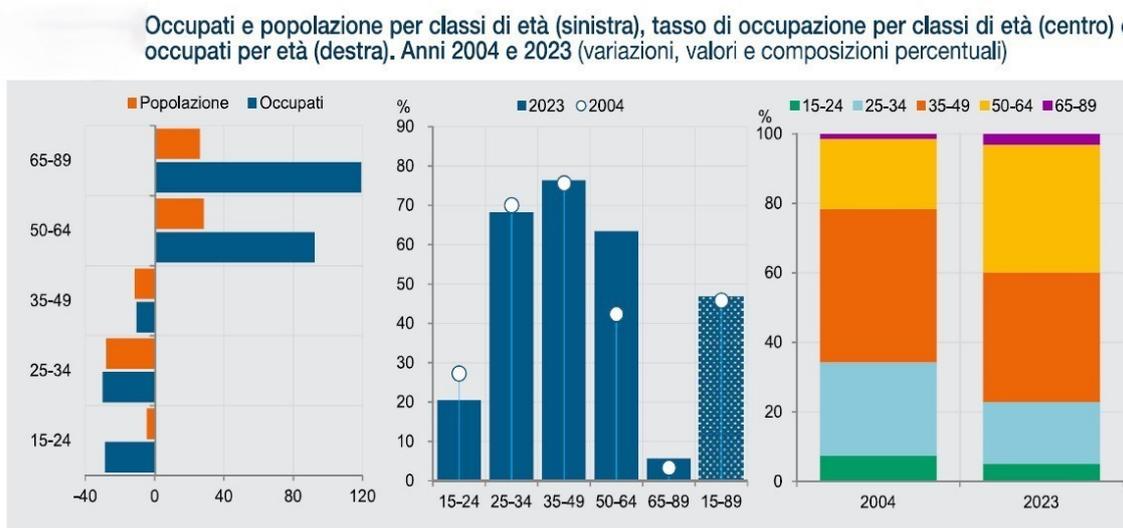
Il nostro Paese è interessato da un significativo invecchiamento della forza lavoro che rispecchia gli effetti di una dinamica demografica sulla struttura per età della popolazione e il prolungamento delle carriere educative e lavorative. Il fenomeno della scolarizzazione di massa e l'annesso allungamento dei percorsi di istruzione posticipa l'ingresso nel mercato del lavoro dei giovani, sempre meno numerosi a causa del calo delle nascite. Allo stato attuale le statistiche Istat riportano un numero medio in Italia di 1,2 figli per donna - in Europa la media si assesta intorno ai 1,5 figli per donna - un dato ben lontano dal tasso di 2,1 figli necessario per stabilizzare la popolazione europea (Istat, 2024). Siamo, secondo l'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico), in un momento storico in cui sempre un maggior numero di uomini e donne mirano principalmente ad affermarsi nel mondo del lavoro prima di "mettere su famiglia", procrastinando così il concepimento di figli (Toppan, 2014). Nello specifico la scelta di posticipare la genitorialità è un fenomeno che svolge un significativo impatto sulla riduzione generale del tasso di nascite, dal momento che più si ritardano le scelte di maternità e paternità più si riduce l'arco temporale naturale disponibile per le potenziali madri di avere un figlio. A rafforzare la tendenza verso un progressivo invecchiamento, al calo delle nascite si associa ad un consistente innalzamento delle aspettative di vita delle persone, fenomeno dovuto al miglioramento generale della qualità della salute (grazie alle conquiste della medicina e al progresso tecnologico) e ad una riduzione dei rischi di morte in tutte le fasi dell'esistenza (Toppan, 2014).

L'età media della popolazione in un ventennio è passata dai 42,3 anni del 2004 ai 46,6 anni del 2024 (Istat, 2024). Nel contesto globale dell'invecchiamento della popolazione l'Italia, assieme alla Germania, risulta essere il Paese più anziano d'Europa; tuttavia, il vero campanello d'allarme non è l'età media dei cittadini, ma una progressiva diminuzione della popolazione in età attiva (15-64 anni) a fronte di un crescente numero di over 65. Gli adulti e i giovani sono diminuiti di 2 milioni di unità, il 1° gennaio 2024 si contano 36,9 milioni residenti di età compresa tra i 15 e i 64 anni, ossia un calo del -2,5% rispetto al 2004 (Istat, 2024). Mentre i soggetti di età under 15 risultano 7,8 milioni con una perdita di quasi 1 milione di individui rispetto a vent'anni fa, al contrario, gli over 65 sono cresciuti di oltre 3 milioni rispetto al 2004, raggiungendo la cifra di 14,4 milioni di individui nel 2024 (rappresentando il 24% della totalità della popolazione italiana) (Istat, 2024). Ad oggi la popolazione definita "senior" che comprende individui over 50 conta 28,2 milioni di unità residenti nel nostro Paese, numeri che descrivono circa il 48% della popolazione totale e che sono destinati ad aumentare sensibilmente in futuro dandoci un'idea delle proporzioni del fenomeno dell'ageing e del rilevante cambiamento nella struttura della popolazione italiana ed europea (Istat, 2024).

Circoscrivendo il focus sulla fascia di età ancora più avanzata, quella degli over 65, si può osservare che *l'indice di vecchiaia* (il rapporto percentuale tra la popolazione di 65 anni e oltre e la popolazione in età 0-14 anni) ha raggiunto il 1° gennaio 2024 quota 199,8 anziani ogni cento giovani, confermando la crescita costante dell'indice ormai in atto da un ventennio (nel 2004 l'indice aveva un valore del 135,7%). Questo dato sottolinea puntualmente come l'Italia, assieme alla Germania e al Giappone, possa definirsi oggi uno dei paesi più vecchi al mondo (Istat, 2024).

Queste statistiche demografiche mostrano come l'attuale grado di invecchiamento della popolazione si stia largamente aggravando anno dopo anno, ed è una tendenza che colpisce fortemente la struttura del mercato del lavoro. A corroborarla, oltre i precedenti fenomeni citati riguardanti la contrazione delle nascite e le migliori aspettative di vita, subentrano, non di meno, i cambiamenti normativi riguardanti l'età pensionabile che, nel contrastare il ridimensionamento della forza lavoro nei periodi di crisi, hanno inevitabilmente allungato le carriere dei lavoratori italiani. Nel panorama odierno folte generazioni adulte con titoli di studio via via più elevati permangono nel mercato del lavoro fino ad età avanzata per il

raggiungimento degli anni di contribuzione previsti per l'acquisizione dei requisiti di pensionamento, requisiti minimi che con le recenti modifiche al sistema previdenziale sono stati innalzati.

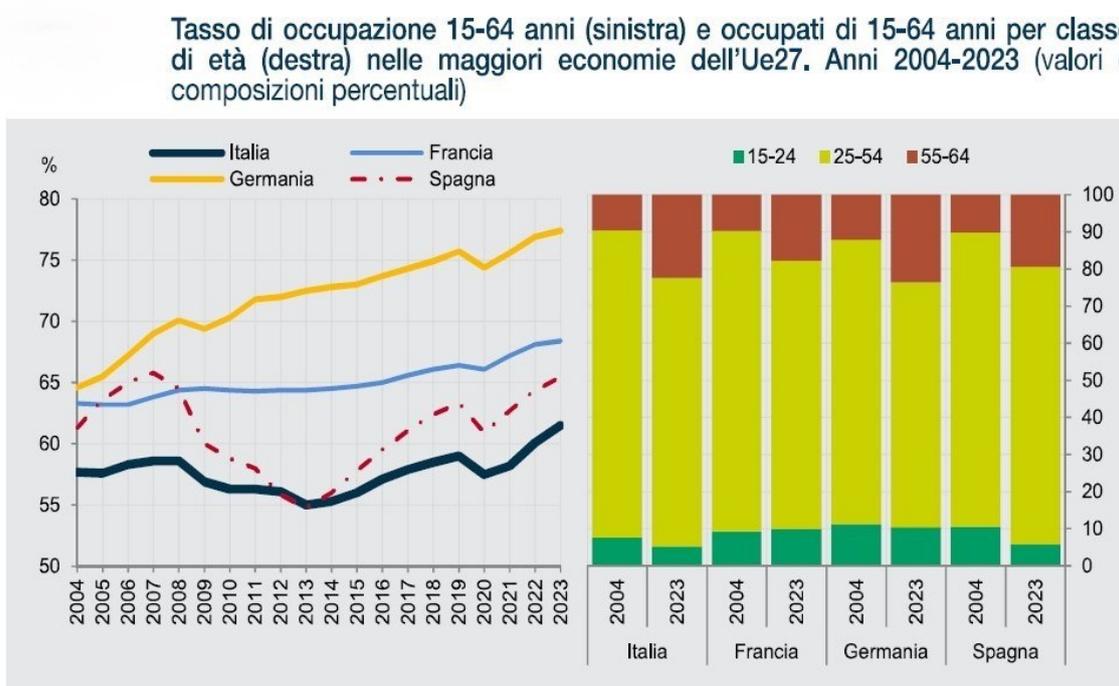


Fonte: Istat, Rilevazione sulle forze di lavoro

Figura 1.1

Analizzando fasce di età circoscritte al range dei 15-64enni della popolazione in attività (figura 1.1) emergono altri indici interessanti, ad esempio la quota dei 15-34enni sul totale delle forze lavoro si è ridotta in maniera significativa a differenza della classe 50-64 anni, che al contrario è cresciuta. Sul totale della popolazione in attività (15-64 anni) in Italia il tasso di occupazione è nello specifico aumentato di circa 4 punti percentuali con 23,9 milioni di unità nell'ultimo ventennio (passando dal 57,4% del 2004 al 61,5% a fine 2023), questo, come prima si diceva, è il risultato di dinamiche differenti per fasce di età: una contrazione di circa 2 milioni di unità nelle coorti giovanili dei 15-34enni è stata più che compensata da un incremento di ben 4 milioni e mezzo di occupati over 50 (passati dal 42,3% al 63,4% e corrispondente a circa 4 milioni e mezzo di occupati in più), dovuto in particolare al genere femminile (passato dal 30% al 52,9% di occupate in questa fascia d'età), ed evidenziando come la femminilizzazione del lavoro sia un traino per questa tendenza (Istat, 2024). Questa crescita occupazionale ha ricevuto un'accelerata nel periodo 2019-2023, registrando un incremento superiore a Germania, Francia e Spagna. Inoltre, Italia e Germania sono i paesi dove la quota di occupati nella classe 55-64 anni è aumentata in misura maggiore in questo arco di tempo, anche

se il calo della quota di giovani sul totale degli occupati è superiore nel caso del nostro paese (Istat, 2024).



Fonte: Istat, Elaborazioni su dati Eurostat, Labour Force Survey

Figura 1.2

Nonostante l'evidente crescita occupazionale degli ultimi anni, a cui si collega una conseguente riduzione del tasso di disoccupazione (passato dal 9,9% del 2019 al 6,8% del 2024 che corrisponde a 1,7 milioni di disoccupati in Italia - nell'UE sono 13 milioni i disoccupati), il tasso di occupazione totale in Italia rimane comunque tra i più bassi nei paesi del Ue27, mentre il tasso di inattività registra un 33%. Questo significa che, se non intervengono fattori correttivi, come, ad esempio, un robusto flusso migratorio, tra qualche decennio un terzo della popolazione, quella attiva, sempre più vecchia, dovrà sostenere i due terzi della popolazione non attiva (Istat, 2024).

1.3 IL LAVORATORE ANZIANO

Prendono a riferimento gli studi economici, un lavoratore può considerarsi anziano già dai 50-55 anni di età, momento della vita in cui si abbassa

generalmente il tasso di partecipazione al mercato del lavoro e diminuiscono gli investimenti effettuati dalle imprese per accresce l'*employability* dei lavoratori (Kooij et al., 2008).

C'è uno stereotipo estremamente radicato nella nostra cultura secondo il quale "da una certa età in poi si smette di apprendere", è come se l'apprendimento fosse un fenomeno ad appannaggio della gioventù o a fasi specifiche di evoluzione del cervello che sono ritenute particolarmente plastiche. Questo stereotipo porta le organizzazioni a credere che, andando avanti con l'età, la capacità e la disposizione ad apprendere (*learning agility*) e la capacità e la disposizione al cambiamento (*change agility*) calino drasticamente e che sia quindi poco sensato coinvolgere la popolazione più senior in iniziative e programmi formativi troppo complessi ed impegnativi. In linea con questo stereotipo, le aziende tendono quindi spesso a riservare la maggior parte dei programmi di formazione ai più giovani, da cui ci si aspetta una migliore performance. Il risultato di questo pensare è disastroso: le persone più avanti con l'età si ritrovano spesso ai margini dei loro processi di learning e inevitabilmente non possono fare altro che affidarsi (e fossilizzarsi), sempre più, alle proprie competenze e al proprio bagaglio di esperienza. Per cui, in un perfetto esempio di profezia che si auto-avvera, coerentemente con le aspettative della società, questi lavoratori finiscono per affidarsi sempre più saldamente a quel "si è sempre fatto così" che diventa l'unica risorsa a cui attingere di fronte a un mondo che cambia sempre di più e più rapidamente (Marchioni, Moretti & Tossici, 2024).

Ma quanto c'è di vero in questo stereotipo? Decenni di studi neuroscientifici, in realtà, mostrano che, se c'è una risorsa, che la nostra specie ha in dotazione per tutto il corso della vita, questa è quella dell'apprendimento come principale strategia di adattamento. Gli studiosi (Truxillo, Cadiz & Hammer, 2015; Baltes & Baltes, 1990; Salthouse, 2007; War, 1994) concordano infatti sul fatto che non necessariamente l'invecchiamento deve associarsi al decadimento di tutte le funzioni cognitive, ma anzi, ad un livello cognitivo tutto può continuare a funzionare correttamente anche in età più avanzata. Soprattutto, si è a conoscenza della possibilità che al declino di alcune funzioni si possa associare la presenza di altre che, in un "meccanismo di compensazione", le sostituiscano, e perfino superino, in determinate situazioni. Ad esempio, l'aumento della memoria semantica in risposta alla riduzione di quella

episodica. Tali possibilità si verificano grazie alla plasticità neuronale che, secondo gli studi inaugurati nei lontani anni '60 dallo psicologo canadese Donald Hebb, permetterebbero di supplire alla riduzione delle cellule neuronali con la costituzione di nuove ramificazioni e circuiti alternativi (Hebb, 1974). Questo avverrebbe praticamente fino ai 90 anni, momento fino al quale, in un individuo sano, non si apprezzano reali differenze nella capacità di modificare e ristrutturare la propria memoria e quindi di consolidare nuovi apprendimenti. Alla luce di ciò, il cervello diventa magari si più "lento" nell'elaborazione cognitiva (e nel *decision making*) ma non per questo smette di imparare. Ciò comporta che ci siano individui anziani dotati di abilità cognitive potenziali in ascesa rispetto alla giovane età, abilità cognitive conservate e del tutto inesprese, diventa perciò fondamentale che possano vivere la propria vita pienamente e intensamente (Marchioni, Moretti & Tossici, 2024).

A proposito di lentezza cerebrale, se si confrontano due gruppi distinti per età (di 20/25 anni e di 60/75 anni) e li si sottopone a identici task, come ha fatto Salthouse in una ricerca del 2007, si scopre che non ci sono differenze apprezzabili rispetto alle capacità di analisi e valutazione degli elementi in gioco, né risultanti così diversi in termini di decision making. Ciò che invece varia sensibilmente nei due gruppi: è che la "velocità" con cui vengono elaborate le informazioni e assunte le decisioni. Il gruppo più senior, infatti, mostra performance in media molto più lente rispetto a quelle degli junior, una diminuzione correlabile con l'età e non con il variare della complessità dei compiti prescritti. In poche parole, a ridursi è la capacità di produrre elaborazioni complesse di informazioni in tempi rapidi. In riferimento a queste conclusioni, un'attività quotidiana come la guida sarebbe un esempio calzante a riprova di questo fenomeno, basti pensare a quanto sia comune che le prestazioni alla guida di certe persone peggiorino con l'invecchiare, perdendo in riflessi e sicurezza. Questi soggetti, è facile, inoltre, che entrino molto più facilmente in ansia di fronte a situazioni che in passato avrebbero gestito senza troppe difficoltà, e questo avviene perché la guida di un'auto implica dover prendere, in alcune occasioni, decisioni rapide in brevissimi istanti e costringendo a riorientare velocemente i propri piani. Purtroppo, non si può dire che la velocità di un'elaborazione non influenzi la qualità dell'elaborazione complessiva, infatti, sempre secondo quanto osservato da Salthouse (2007), il nostro cervello opera

secondo delle routine molto definite e limitate nel tempo, routine in cui un'attività, strutturata secondo un ordine ben preciso di step, richiede che le operazioni successive possano essere attuate solo se quelle precedenti sono state completate con successo entro un certo lasso di tempo. Se le prime avvengono troppo lentamente, non lasciano abbastanza tempo alle successive per realizzarsi e il compito nel suo complesso non viene portato a termine. In altre parole, pensare troppo lentamente non permette di performare come vorremo (o come vorrebbero gli altri).

Anche il contesto gioca un ruolo molto importante nella qualità di un'elaborazione cognitiva soddisfacente, è infatti vero che, inseriti in un contesto familiare con cui si ha dimestichezza, i meccanismi di elaborazione meno rapidi vengono compensati da fattori legati all'esperienza e alla conoscenza dell'ambiente. Ciò significa che un dipendente senior da molto tempo inserito nella stessa realtà aziendale può trarre vantaggio dalla sua conoscenza dell'ambiente di lavoro affinata negli anni. Infine, le ricerche rivelano che nella valutazione delle prestazioni richieste entrano in gioco anche alcune dinamiche legate alle "emozioni", alla "gestione dell'ansia", alla "personalità" e allo "stato di salute" della persona. Per queste ragioni, chiedere ad un senior di performare alle stesse condizioni, specialmente in termini di velocità, di un lavoratore molto junior può sembrare solo in apparenza un meccanismo equo, che mette tutti sullo stesso piano nel team, in realtà, è un'aspettativa che può generare tutta una serie di ansie che possono incidere molto negativamente sulle prestazioni.

Riguardo alla dimensione emotiva ed affettiva a cui si fa riferimento, è pur sempre vero che, come suggerito dalla "teoria selettiva socio-emotiva" (Carstensen et al., 1999), le capacità di regolazione emotiva dei soggetti anziani sono soggette ad affinarsi parallelamente all'aumentare dell'età. Questo avviene poiché cambiano gli obiettivi che le persone si prefiggono, portando a privilegiare emozioni positive e minimizzare quelle negative. Queste modifiche sono dovute alla maggiore esperienza che gli individui hanno acquisito con l'età (grazie all'intelligenza cristallizzata che coinvolge la capacità di giudizio e la saggezza) e alla consapevolezza che il tempo che resta è limitato e diventa quindi importante per l'individuo dare la priorità a relazioni e obiettivi gratificanti e rilevanti sotto il piano emotivo. Alcuni studi hanno dimostrato che, grazie alla loro esperienza, le persone

anziane risultano maggiormente in grado di far fronte a problemi interpersonali e a situazioni emotivamente complesse e potenzialmente stressogene rispetto alle persone più giovani (Blanchard-Fields, 2007). Inoltre, i lavoratori senior sarebbero meno sensibili a fattori di stress di natura sociale, come i giudizi altrui e i conflitti interpersonali, in virtù proprio delle maggiori capacità di regolazione emotiva.

A fronte delle precedenti considerazioni, vale la pena spingersi anzitempo all'interno di questioni, che verranno successivamente meglio sviluppate, riguardanti le dinamiche di partecipazione del lavoratore senior al contesto organizzativo, e riconducibili alle pratiche di management del personale in funzione della diversità di età. Verrà infatti posta l'attenzione sulla dimensione motivazionale del lavoratore senior, chiedendosi in altre parole: cosa motiva un lavoratore senior ad essere ancora engaged dal proprio lavoro dopo una lunga carriera e raggiunta una certa età anagrafica? Nel rispondere a questa domanda alcune ricerche come quelle di Kanfer e Ackerman (2004) e di Stamov-Rossnagel e Hertel (2010) hanno stabilito che le differenze in termini di motivazione dei senior sul lavoro sono di natura prettamente qualitativa piuttosto che di natura quantitativa. I lavoratori più anziani, dunque, non sarebbero meno motivati rispetto ai colleghi più giovani ma la differenza risiederebbe nei diversi aspetti qualitativi del lavoro. Tali differenze non sarebbero il risultato di un invecchiamento dovuto all'avanzare dell'età ma bensì ai cambiamenti nelle priorità degli obiettivi da raggiungere (Stamov-Rossnagel, 2015), che, come si è detto, sono più orientati alla gratificazione per mezzo di emozioni positive. I lavoratori più anziani, come spiegato anche dalla teoria selettiva-socio emotiva (Carstensen et al., 2009) e in virtù della peculiare capacità di regolazione emotiva, sono maggiormente motivati a "svolgere compiti sociali-relazionali" che comportano uno scambio di conoscenze ed esperienze con agli altri attori, mentre i lavoratori più giovani tendono ad essere maggiormente motivati a svolgere compiti che possano portare ad un miglioramento della loro carriera. Non a caso il valore della crescita professionale in termini di aumento di stipendio e avanzamenti di carriera risulta essere di primaria importanza più per i lavoratori giovani che prediligono le ricompense estrinseche, mentre non è stata rilevata nessuna differenza per quanto concerne i valori come l'autorealizzazione legata all'età di un individuo (Grube & Hertel, 2010).

Una ulteriore distinzione può essere effettuata grazie al contributo di Turek e Perek-Biales (2013) che distinguono le abilità in “soft” e “hard” e dove i lavoratori più anziani tenderebbero a ricevere valutazioni maggiormente positive in abilità soft quali quelle sociali, manageriali, di affidabilità e di lealtà, mentre i lavoratori più giovani tenderebbero a voler migliorare le abilità definite hard, traducibili in nuove competenze tecnologiche, conoscenza di almeno una seconda lingua straniera e continua formazione. Inoltre, i lavoratori più anziani possiedono una maggiore inclinazione ai valori della generatività e tendono ad avere maggiori livelli di emotività che implicano l'aiutare gli altri o trasferire le proprie conoscenze e competenze.

1.4 ALCUNI STEREOTIPI ALLA BASE DEL CONFLITTO INTERGENERAZIONALE

Uno stereotipo ricorrente tra le generazioni più senior nei confronti dei giovani e giovanissimi è che questi ultimi sono incredibilmente impazienti, non sanno aspettare e vogliono ottenere tutto e subito. Un approccio alla vita, così come al mondo del lavoro, che si scontra tremendamente con il mantra di estrazione boomeristica secondo cui “nella vita ci vuole tempo e duro lavoro”. Il cervello dei giovani è plasmato dalle tecnologie digitali secondo un flusso continuo e rapido, dove gli stimoli si susseguono senza soluzione di continuità con la capacità di assorbire una mole non indifferente di informazioni e contenuti in un lasso di tempo davvero ristretto. Per questa ragione il cervello degli Zeta viaggia ad una velocità supersonica, inarrivabile perfino per gli stessi millennial (Sparks & Honey, 2015). Questi meccanismi tendono a ridurre l'esperienza alla sola dimensione dell'istante, annichilendo la distensione temporale, cioè quell'articolazione interna del tempo in passato/presente/futuro da cui nasce la nostra percezione dello scorrere del tempo (Marchioni, Moretti & Tossici, 2024). All'aumentare della velocità diminuisce lo “spazio”, la distanza che separa i singoli intervalli di tempo, e diventa via via più difficile distinguere in un'esperienza quel che succede “ora” rispetto a ciò che viene prima e ciò che lo segue. In un tempo in cui tutto accade istantaneamente, il continuum temporale tra passato, presente e futuro viene ad essere schiacciato

dalla dominanza di un'unica dimensione temporale: "l'ora" come assoluto istante (Husserl, 1981). Una macchina del genere non la fermi né rallenti, l'istantaneità è una normale modalità di rapportarsi con l'ambiente esterno, è un fatto che scandisce ormai i più basilari meccanismi del cervello dei più giovani. Non è facile quindi convincerli che il "darsi tempo" sia l'approccio più idoneo sul lavoro, il loro "tutto e subito" non è una libera scelta, ma un tratto attitudinale e caratteriale con precise origini e motivazioni, oltre che essere un concetto fortemente radicato nella società odierna, nella nostra cultura e tecnologia. Per questa ragione lo stereotipo nei loro confronti va certamente rivisto e corretto, piuttosto si potrebbe pensare di accompagnare i più giovani verso un cambio di percezione, verso una concezione un po' più distesa del tempo (Marchioni, Moretti & Tossici, 2024). La risultante può essere un punto d'incontro tra una generazione più senior e una junior, un'area intermedia in cui i membri di entrambi i gruppi percepiscano un minimo di discomfort, ma non troppo da non riuscire ad abituarsi. Anche in questo caso, sono le organizzazioni che dovrebbero farsi carico di modulare i propri modelli di funzionamento alla stregua di un simile percorso che trovi questo punto di incontro generazionale sul posto di lavoro. In secondo luogo, dopo aver dimostrato di essersi messi nei loro panni e aver provato ad osservare il mondo attraverso i loro occhi, si potrebbe tentare di far capire loro (ai giovani) quanto un agire così rapido e veloce può esporli a livelli di pressione e stress sicuramente non trascurabili. Questo approccio, oltre essere l'inizio di un dialogo e confronto intergenerazionale, può offrire ai giovani una leva potente di auto-consapevolezza e di trasformazione personale verso un maggiore benessere psicofisico (Marchioni, Moretti & Tossici, 2024).

Un altro stereotipo, questa volta di matrice giovanile nei confronti delle generazioni senior, è che questi ultimi sono "incompetenti con le tecnologie digitali e si rifiutano di imparare ad utilizzarle". Anche qui le origini e le ragioni sono radicate nel tipo di contesto in cui sono nate e cresciute le generazioni. I Boomer sono "nativi analogici", sono persone, cioè, nate quando il mondo era governato da un altro tipo di tecnologia, sono diventati esperti di tutta un'altra serie di strumenti tecnologici distintivi di un'altra epoca. Non è quindi corretto asserire che sono degli "incompetenti tecnologici", in realtà sono competenti di una tecnologia differente, una tecnologia analogica. Il passaggio dal mondo analogico e quello digitale hanno

rappresentato un vero e proprio salto quantico che ha comportato uno scostamento importante nel modo di pensare, apprendere, capire, ragionare e risolvere i problemi. Da un lato c'è "una mente analogica" che è analitica, sequenziale, discorsiva e procede per passaggi e step successivi, impiegando più tempo a ricomporre il quadro d'insieme; dall'altro c'è "una mente digitale" che è sintetica, olistica, globale, intuitiva, abituata a cogliere immediatamente l'insieme delle cose e meno allenata, di contro, nelle operazioni di scomposizione e nell'analisi di dettaglio che richiedono tempo e pazienza. Il pensiero analogico funziona e procede in maniera opposta rispetto al digitale: va dal particolare al generale, dalla parte al tutto, ricostruendo a partire dai dettagli l'insieme; mentre quello digitale inizia dal tutto, dalla visione d'insieme e fa più fatica a effettuare tutti quei passaggi che servono per scomporlo nelle sue parti e analizzarlo in dettaglio. Viste queste differenze di cultura tecnologica e modelli di pensiero plasmati su di esse, accompagnare le generazioni senior ad una digitalizzazione è effettivamente possibile, a patto che le organizzazioni rivedano i loro programmi di insegnamento, che non dovrebbero tanto dal contenuto dei processi quando dal dare alla persona senior un'idea complessiva di come ci si muove nell'ambiente digitale; passare alla persona non tanto le parole di quella nuova lingua, quanto il modo in cui quella lingua costruisce le frasi, ossia la logica che è sottesa agli ambienti digitali. I programmi di learning aziendali dovrebbero confrontarsi con queste riflessioni per guadagnare due cose: da un lato, la capacità di creare dei format che siano in grado di tradurre, nella lingua e nella forma di pensiero delle diverse generazioni, ciò che si intende passare in termini di competenze e conoscenze; dall'altro, il fatto di formare le persone più giovani a interagire in maniera più efficace con colleghi e clienti di altre generazioni, soprattutto quando si parla di tecnologia (Marchioni, Moretti & Tossici, 2024).

Nell'indagine "*Booming Times*" condotta dal Kelly Service Inc. (2015), già precedentemente citata, sono state esplorate le opinioni reciproche di boomer e millennial rispetto alle dinamiche lavorative, i dati emersi rivelano che il 60% dei millennial ritiene che i boomer non siano al passo con i tempi in fatto di tecnologia e più del 50% è convinta che non siano interessati e disposti ad aggiornarsi per imparare nuove abilità (le percentuali aumentano se isoliamo solo i rispondenti italiane, arrivando a toccare i vertici del 68% nel primo caso e ben il 67% nel

secondo). Invertendo l'ottica generazionale, per il 54% dei boomer respondents ritiene che i Millennial tendano a pretendere profitti e riconoscimenti immediati e per il 46% di questi senza gli sforzi sufficienti da meritarseli. Opinioni così radicate non aiutano buone relazioni reciproche, esasperando le potenziali tensioni sul posto di lavoro e facilitano l'emergere e il consolidarsi di forti stereotipi negativi reciproci. Assecondare giudizi così netti non produce solo stereotipi ma anche meta-stereotipi, ossia auto-percezioni di sé distorte che nascono da come le generazioni ritengono di essere viste dalle altre, causando prima un'interiorizzazione di uno stereotipo (falso o verosimile che sia), poi la sua applicazione concreta nella realtà, ossia attuando un comportamento che è in linea con quanto previsto dallo stereotipo-etichetta e che non fa altro che confermarlo in un perfetto esempio di profezia che si autoavvera (Warr, 1993). Questo fenomeno mostra la tendenza delle persone ad uniformarsi e rispettare le attese sociali (teoria del "*looking-glass self evaluation*" di Cooley, 1902), siamo talmente schiavi dei giudizi altrui che abbiamo quasi paura di disattenderli, perfino un punto di vista diffuso che è fonte di nostro discredito. L'età sotto questo aspetto non fa eccezione, uno studio sui meta-stereotipi molto interessante di Finkelstein, King e Voyels (2013) ha indagato su un campione di 247 lavoratori rispondenti divisi in 3 gruppi per fascia di età (giovani=Millennial, mezza età=Generazione X e senior=Boomer). Ciascun partecipante era chiamato ad esprimere un'opinione nei confronti dei lavoratori degli altri due outgroup (rilevazione stereotipi) e di riflettere poi sulle opinioni attese su sé stessi da parte degli altri (rilevazione meta-stereotipi). Il primo risultato interessante è che in più dell'80% dei casi, emergevano più caratteristiche negative auto-attribuite nei meta-stereotipi attesi che negli stereotipi effettivamente espressi dai membri degli altri gruppi: il che significa che le persone appartenenti ad un gruppo x tendono a credere che le persone appartenenti a gruppo y abbiano una considerazione del gruppo x ben peggiore rispetto a quanto questo di fatto avvenga nella realtà. La seconda tendenza emersa è che questa attitudine, diciamo "difensiva", si riduce con l'età: l'auto-valutazione dei Boomer era, infatti, più equilibrata rispetto a quella dei giovani (che si sentivano molto più sotto attacco). La terza questione interessante, però, è che su questo aspetto i Millennial avevano effettivamente ragione: soprattutto il gruppo della Generazione X esprimeva giudizi più critici nei confronti dei Millennial. Da cosa dipende questa maggiore difficoltà di rapporto tra generazioni che, almeno in linea di principio, essendo più vicine,

dovrebbero tendere a capirsi un po' meglio ? L'ipotesi di Finkelstein et al. È che questa vicinanza generazionale in realtà sia proprio l'origine di una competizione percepita tra i due gruppi (in maniera simile al rapporto che intercorre tra fratelli maggiori e fratelli minori).

Uno studio condotto in Australia su un campione di più di 3300 persone mostra alcune sostanziali differenze tra i Boomer e la Generazione X (Benson & Brown, 2011). Mentre i primi, nati in un periodo contraddistinto da una crescente prosperità economica, incentrano il rapporto di lavoro principalmente sulla stabilità, sulla lealtà reciproca e sul sacrificio, i secondi sono caratterizzati invece da una più forte spinta all'individualismo che induce le persone ad anteporre il proprio interesse a quello dell'organizzazione, privilegiando l'autonomia e l'indipendenza, e riconoscendo il valore del work-life balance. Lo studio ha evidenziato che per i Boomer è la sicurezza, insieme ad un buon rapporto con i colleghi e alla chiarezza del proprio ruolo, ad influenzare positivamente la soddisfazione nel lavoro e il commitment. Per la Generazione X, invece, sono le opportunità di crescita professionale e il supporto da parte dei capi. Un'altra importante ricerca, svolta da Twenge et al. (2010), ha stabilito come la generazione dei Millennial dia una grande importanza al tempo libero, confermando la diffusa convinzione che per questa generazione il work-life balance rappresenti un elemento centrale. È interessante notare, inoltre, come questa generazione, contrariamente ai Boomers, dia maggior valore alla retribuzione e in generale alle ricompense estrinseche (ricompense finanziarie/economiche).

CAPITOLO 2

2.1 IL DIVERSITY MANAGEMENT

Possiamo riferirci al Diversity Management come ad un approccio diversificato alla gestione delle risorse umane, finalizzato alla creazione di un ambiente lavorativo inclusivo, in grado di favorire l'espressione del potenziale individuale e di utilizzarlo come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi (Barabino, Jacobs & Maggio, 2001). Esso abbraccia infatti l'unicità del singolo e concepisce la pluralità degli attori come fattore di competitività strategica organizzativa e di innalzamento qualitativo della performance. Il Diversity Management intende mettere qualsiasi persona che lavora in condizione di realizzare il suo potenziale; ciò equivale a ottenere tutto ciò che è ragionevole attendersi e permettere a ognuno di dare ciò che può realmente dare (Cuomo & Mappelli, 2011).

Il Diversity Management si originò negli Stati Uniti d'America a partire dagli anni '80 per analizzare le disparità dirette e indirette subite e percepite dai lavoratori stranieri nel contesto lavorativo (in Italia gli studi giunsero negli anni '90). Il Diversity Management va inteso come approccio plurimo della gestione del personale che prende in considerazione le "dimensioni primarie e secondarie" (Loden & Rosener, 1991) della diversità, nel caso delle primarie si intendono l'età, il sesso, le capacità/caratteristiche mentali e fisiche, l'origine etnica e l'orientamento sessuale; nel caso delle secondarie si intendono il background educativo, la situazione familiare, la localizzazione geografica, la religione, il reddito, il ruolo organizzativo, l'esperienza professionale e lo stile di lavoro.

Questo approccio gestionale del personale si innesta su una chiara concezione dei lavoratori come capitale valorizzabile e di pari importanza a tutti gli altri comparti organizzativi che implementano l'attività dell'organizzazione. Questa filosofia di gestione della diversità interpreta l'insieme dei lavoratori e le loro unicità come un capitale su cui investire attraverso azioni di motivazione, sviluppo e guida. Significa che il personale non viene più considerato come un costo per l'azienda, un'uscita registrata nel conto economico, ma come una delle risorse in grado di generare

valore (Cuomo & Mappelli, 2011). Agire in tal senso, comporta attuare una serie di azioni che si inseriscono all'interno di un più ampio progetto di coinvolgimento attivo dei dipendenti nella maggior parte degli ambiti organizzativi, grazie alla "gestione partecipativa" l'organizzazione riesce a monitorare e modulare in chiave migliorativa il grado di soddisfazione dei lavoratori, il senso di appartenenza (identificazione con l'azienda) e i livelli di responsabilizzazione verso l'organizzazione. Questi ultimi aspetti risultano salienti per il lavoratore odierno, che rifiuta l'impostazione tradizionale e rigida del lavoratore che vede scissa la sua persona dal professionista, oggi il lavoro sta diventando per il singolo un ambito in cui è essenziale identificarsi pienamente e dal quale trarre realizzazione e appagamento. Sempre più persone infatti cercano la libertà di riversare eventuali interessi, passioni e inclinazioni da un ambito all'altro, investono molte più energie personali nel lavoro con il quale cercano di autorealizzarsi e soprattutto identificarsi (Marchioni, Moretti & Tossici, 2024). Urge dunque un contesto organizzativo in grado di valorizzare il lavoratore non solo professionalmente, ad un livello di competenze tecniche, ma ancor di più umanamente, affinché si senta valorizzato in quanto persona, per merito delle peculiarità distintive che lo rendono unico rispetto agli altri. Le misure di retribuzione di tipo economico spesso non bastano più per trattenere l'individuo sul posto di lavoro, cresce invece la rilevanza di altre dimensioni legate alle motivazioni del personale, alla personalizzazione dei loro incarichi e dei loro percorsi di carriera.

Diventa fondamentale che le aziende comprendano che, non solo gli elementi tecnologici ed economici riescono a determinare il successo di un'impresa, ma che anche le singole persone in quanto tali e per mezzo delle loro conoscenze, meccanismi di apprendimento e sensibilità uniche possono diventare veri e propri protagonisti che vantaggiano aziendale. In tal senso, i singoli soggetti possono essere visti come un vero e proprio "metafattore" in grado di generare valore in tutti i settori dell'organizzazione (Cuomo & Malpelli, 2011). In quest'ottica c'è bisogno di impostare una realtà nuova che permetta tutte le persone con le loro caratteristiche uniche di sentirsi incluse e coinvolte nella società tutta e nei luoghi di lavoro. Rispondere a questo tipo di esigenza prevede a monte un'azione di decostruzione della realtà, un diverso modo di percepire e intendere ciò e chi ci circonda, si tratta di ridisegnare complessivamente la gestione, ad esempio, della diversità di età (ma

potrebbe essere anche dell'orientamento sessuale o dell'identità genere), smettendo di considerarla una variabile in cui si è "in" o "out" rispetto a qualche cosa, per iniziare a capire, come mettere ogni persona, indipendentemente dalla sua situazione anagrafica, al genere, orientamento sessuale, etnia o cultura, nelle condizioni di essere al suo meglio a vantaggio del proprio benessere personale sul lavoro (Marchioni, Moretti & Tossici, 2024). Per ottenere questo risultato, è necessario un percorso verso "l'autocomprensione" di certi meccanismi inconsci, il primo passo è quello di scrutarsi all'interno per poi allargare il proprio punto di vista all'esterno, osservare se anche in noi si attivano inconsciamente dei meccanismi per cui valutiamo le altre persone sulla base di stereotipi, perdendo l'opportunità di considerare l'altro nella sua interezza con tutto ciò di cui è portatore: i suoi valori, la sua esperienza, il proprio modo di affrontare le cose e di risolvere le eventuali problematiche. La seconda via da imboccare è quella della "comprensione reciproca", che significa imparare ad essere curiosi nei confronti di ciò che è diverso (e di chi è diverso) da noi, aver voglia di conoscere ciò che ancora non conosciamo, essere votati alla comprensione e inclusione dell'altro all'interno dei propri gruppi di riferimento (Marchioni, Moretti & Tossici, 2024).

Questo percorso di consapevolezza, riguardo ai meccanismi di deformazione della realtà presenti nei processi cognitivi propri dell'individuo (vedi stereotipi, pregiudizi e comportamenti discriminatori) e, di riflesso, diffusi nei contesti organizzativi, è rivolto principalmente ai manager, ma deve coinvolgere contemporaneamente tutti gli attori sociali interni all'azienda. Nel passaggio da una "concezione universalistica e univoca delle politiche" ad una fondata sul "riconoscimento delle differenze", si avverte la necessità di esportare le iniziative di Diversity Management oltre i confini di azione e di responsabilità della funzione "Risorse Umane", che funge da gruppo proattivo ma non ne è depositaria esclusiva. In questo modo le pratiche del Diversity Management possono ispirare e supportare l'intera gestione dell'organizzazione, uscendo dalle pure mansioni gestionali delle risorse umane e inserendosi trasversalmente in una molteplicità di assetti organizzativi. È indispensabile, pertanto, che le condizioni necessarie per il raggiungimento di risultati soddisfacenti siano poste dal vertice e che riflettano quanto è stato prestabilito in fase di elaborazione della strategia di implementazione. Una strategia orientata al Diversity Management sancisce un

cambiamento culturale e organizzativo che rafforza la struttura delle risorse umane come vero e proprio catalizzatore di cambiamento e di visione nella gestione della diversità interna. Nello specifico, si invita a interpretare il Diversity Management come “grimaldello” per un cambiamento organizzativo più profondo, tale cioè da ridefinire il modo stesso di pensare le strategie d’impresa (Monaci & Zanfrini, 2014). Uno dei maggiori rischi che si corre nell’attuazione di tali processi è che le originarie motivazioni di adesione ai processi di valorizzazione delle differenze siano per un mero rendiconto economico e per ragioni di visibilità esterna. Infatti, in caso di esternalizzazione dei servizi, la buona riuscita del prodotto finale è resa possibile da una vera e propria condivisione e collaborazione tra soggetti diversi che credono in maniera autentica nel valore della diversità.

I dati, in una recente ricerca di Boston Consulting Group (Future of Work 2023), rivelano che le aziende con una reale attenzione alla diversity raggiungono risultati economici e di innovazione del 19% superiori rispetto alle aziende che non hanno programmi di diversity e inclusion (D&I). Le analisi di “Diversity e Focus Management” (Diversity Brand 2022) evidenziano un delta potenziale del 23% tra la crescita dei ricavi delle aziende percepite come più inclusive rispetto a quelle meno inclusive, con un 77,5% dei consumatori più predisposti ad acquistare prodotti e servizi presso le prime piuttosto che presso le seconde. Se poi concentriamo l’attenzione sull’inclusione generazionale in sé, un recente rapporto del 2022 dell’OCSE rivela che una forza-lavoro multigenerazionale potrebbe aumentare il PIL pro capite dei paesi in quest’area ben del 19% nei prossimi tre decenni. L’unicità delle persone diventerà il vero ago della bilancia della produttività delle aziende sul mercato, un vantaggio competitivo fondamentale per differenziare le aziende e garantirne la continuità (Marchioni, Moretti & Tossici, 2024).

2.2 L’AGE MANAGEMENT: DEFINIZIONI E CARATTERISTICHE

Secondo la definizione classica di Walker e Taylor, per Age Management si intende l’insieme degli interventi e delle misure (pratiche di gestione del rapporto tra età e lavoro) che possono essere attivate a livello aziendale con l’obiettivo di

creare le condizioni in cui ciascun individuo possa esprimere il proprio potenziale senza essere svantaggiato dalla propria età.” (Walker & Taylor, 1998)

In particolare, nel caso dei lavoratori anziani, viene inteso come una strategia di fondo che, agendo nelle varie dimensioni del lavoro, individuali e ambientali, favorisce la conservazione e la re-integrazione della forza lavoro matura, impedendo o rallentando i meccanismi di espulsione anticipata (Programma EQUAL Age Management, 2006).

L'età è davvero una dimensione che riguarda tutti e che sta diventando urgente gestire, soprattutto in termini motivazionali e relazionali, all'interno delle aziende e dei gruppi multigenerazionali.

Walker (1998) ha sottolineato come le iniziative di age management possano essere di due tipi: “reattive” e “preventive”. Gli interventi reattivi sono tutti quelli in cui la diversità di età è già diventata una problematica per l'organizzazione, in termini di competenze, di costi o di clima organizzativo; gli interventi preventivi sono tutti quelli che, in modo sistematico, influenzano l'intera struttura organizzativa in un'ottica di prevenzione di eventuali effetti negativi. Al pari di altri ambiti del diversity management, l'age management ha come obiettivo il superamento delle politiche per le Pari Opportunità (che si limitano spesso a proteggere ma non necessariamente a integrare e valorizzare le diversità) attraverso un cambiamento culturale e organizzativo che mira a creare un ambiente inclusivo, in cui le differenze legate all'età non siano fonte di discriminazione ma oggetto di reale attenzione, ascolto e valorizzazione. Nei contesti organizzativi non è comune l'adozione di un approccio sistemico che orienti tutte le pratiche organizzative verso strategie integrate di valorizzazione delle diverse competenze e di gestione dei diversi bisogni dei lavoratori di differente età nell'ottica di una progettualità preventiva (Samarra & Profili, 2017).

Attraverso le pratiche di age management il fenomeno dell'invecchiamento viene affrontato come “processo” e non come una “condizione”, in un'ottica di continuità lungo tutto il ciclo di vita dell'individuo che inizia con l'accesso al mercato del lavoro fino alla sua uscita. Si tratta di strategie che coinvolgono tutte le fasi della gestione del personale, dalle politiche di reclutamento e selezione, alla formazione aziendale e allo sviluppo della carriera; dalla flessibilità degli orari, degli spazi e

dell'organizzazione del lavoro, al disegno delle mansioni (job design) e alla composizione dei team di lavoro; dalle politiche di remunerazione e benefits, a quelle di accompagnamento all'uscita dal lavoro. Tra le azioni di age management si sottolineano quelle che facilitano la "trasmissione delle conoscenze" lungo la vita lavorativa, anche favorendo le relazioni con ex dipendenti (Isfol, Aversa, D'Agostino & Parente, 2015). Per questa ragione diviene di fondamentale importanza portare all'attenzione dei vertici organizzativi la dimensione dell'età per dimostrare come la valorizzazione dei saperi intra-generazionali produca degli effetti positivi in termini economici e relazionali.

A tal proposito, secondo l'OCSE (2020), la trasmissione interna della conoscenza (know-how aziendale) costituisce uno dei principali vantaggi competitivi che l'impiego di forza lavoro multigenerazionale dà alle aziende, insieme alla creazione di pipeline di talenti più forte e al miglioramento della continuità e della stabilità della forza lavoro. Le organizzazioni più capaci di valorizzare il contributo anche dei lavoratori over 55, infatti, crescono di media un punto percentuale in più rispetto alle altre; l'intergenerazionalità, quindi, è un valore in primis per lo sviluppo del business (Marchioni, Moretti & Tossici, 2024).

Dal punto di vista della performance, il problema di fondo su cui interviene l'age management, è il rischio potenziale che, nell'ambito delle trasformazioni che avvengono nel sistema delle relazioni industriali e nel processo di adattamento fra strategie di impresa e mercato si crei uno scollamento fra gli obiettivi perseguiti dalle aziende e le esigenze dei lavoratori nelle diverse fasi del proprio percorso di vita. Un divario che può potenzialmente interferire con la produttività del rapporto lavoratore-impresa sia sul versante individuale (interessi, abilità e motivazione), quale momento di realizzazione personale e collettiva, che su quello organizzativo, con un decremento della performance dell'impresa, con un povero ritorno dell'investimento sul capitale umano e con il rischio di perdita di competenze e risorse atte a individuare prospettive di sviluppo tanto per il lavoratore quanto per l'impresa. L'organizzazione è quindi chiamata ad intervenire su più fronti. In primo luogo, è indispensabile procedere a una vera e propria bonifica delle pratiche in essere, eliminando tutte quelle che hanno una valenza, anche indiretta, discriminatoria o comunque confliggente con l'obiettivo di valorizzare tutti i lavoratori di diversa età. In secondo luogo, occorre introdurre pratiche age-

inclusive, che riconoscano le differenze legate all'età al fine di valorizzarle e che rafforzino l'integrazione tra le persone appartenenti a diverse classi di età (Samarra & Profili, 2017). Questo significa creare delle nuove condizioni per cui si possano distinguere le diverse esigenze dei lavoratori, superando attribuzioni di senso comune e le false credenze sull'età, a vantaggio di un confronto realistico con le caratteristiche di ciascuno e del contributo che le diversità possono offrire nell'articolare pensiero e progettualità sul fare impresa.

L'attenzione dell'intervento si sposta da obsolete misure orientate a prevenire l'invecchiamento fisiologico come condizione di "disabilità lavorativa" individuale, a quelle barriere simboliche e ambientali che ostacolano la partecipazione delle persone al mercato di lavoro a causa della loro età, nello specifico: cerca di abbattere gli stereotipi e i pregiudizi "giovanilistici", che aleggiano all'interno dei settori produttivi e nella rete di relazioni tra colleghi e superiori, che danneggiano, nella maggior parte dei casi, la rappresentazione (e la reputazione) del lavoratore anziano. Allo stesso tempo, si cerca di sradicare quelle pratiche organizzative, ancor più gravose, radicate ad un livello profondo di cultura aziendale, foriere di discriminazione ed esclusione. Una volta rimosse suddette barriere, le basi per un clima aziendale positivo e inclusivo sono gettate (age climate diversity), l'obiettivo diventa ora coniugare invecchiamento e competitività aziendale, investendo con convinzione sulle capacità di lavoro delle persone a prescindere dalla loro connotazione anagrafica, ovvero sull'insieme delle dimensioni che rendono possibile creare un rapporto di scambio fra le esigenze e gli obiettivi degli individui nelle diverse fasi della loro esistenza e le caratteristiche dei contesti lavorativi, attraverso un processo di continuo e reciproco adattamento del rapporto individuo-contesto che tenga conto dei possibili mutamenti del rapporto fra "work demand" e "work ability" (Isfol, Aversa, D'Agostino & Parente, 2015).

Entro tale ottica, l'age management si configura come una forma di management strategico orientato a creare le condizioni per cui il vantaggio competitivo dell'azienda è frutto del commitment che lavoratori di diverse età anagrafiche sperimentano nei confronti di quella stessa azienda, commitment che il più delle volte si traduce nell'offrire migliori performance lavorative (Isfol, Aversa, D'Agostino & Parente, 2015).

2.3 ORIGINI ED EVOLUZIONE DELL'AGE MANAGEMENT

Lo studio del rapporto tra età quale variabile cruciale per la comprensione e la gestione dei rapporti organizzativi (come le dinamiche di partecipazione al lavoro a livello micro e meso sociale), nonché delle transizioni al sistema produttivo, nell'ambito delle discipline demografiche incentrate sul mercato del lavoro, è relativamente recente.

Un primo approccio teorico alla gestione dell'invecchiamento in azienda si sviluppò con un focus specifico sui cambiamenti della performance lavorativa associati al progredire dell'età cronologica dei lavoratori, secondo un paradigma "medico", teso alla prevenzione del manifestarsi di tutte quelle problematiche prettamente fisiche, ma anche psichiche, che, in rapporto alle diverse condizioni fisiche dettate dall'età, potevano impedire agli individui la piena partecipazione alla vita lavorativa (Estes, 1993; Marcaletti, 2012).

Più concrete pratiche di gestione dell'età fecero la loro apparizione negli anni '80, sia nel panorama politico, che divulgava provvedimenti tesi a mitigare l'elevato tasso di inflazione che indeboliva l'economia dell'epoca, sia, congiuntamente, all'interno delle aziende, con lo scopo di trovare soluzioni organizzative capaci di risolvere problemi quali: obsolescenza di competenze, gli attriti generazionali, la gestione del ricambio di competenze e la perdita di compliance delle norme aziendali. Problemi posti da uno scollamento che si venne a creare fra la domanda di nuove competenze sorta nell'ambito dei nuovi paradigmi organizzativi e le caratteristiche (e nuove esigenze) del capitale umano con cui le imprese si confrontavano. Le prime misure gestionali di intervento, dunque, furono pensate quasi in un'ottica "emergenziale", finalizzate ad inserire degli strumenti di flessibilità che consentissero di bilanciare la domanda e l'offerta di lavoro mediante delle modalità d'ingresso più economiche e sostenibili per le imprese e per favorire la rioccupazione/riqualificazione di categorie di lavoratori che si configuravano come contrattualmente "deboli" nel contesto di specifici obiettivi di sviluppo perseguiti dalle imprese (ad esempio: innovazione tecnologica, riconversione di intere divisioni produttive, processi di internazionalizzazione, ecc.) (Cuomo & Malpelli, 2007; Bombelli & Finzi, 2006). Questi, erano tutti approcci strutturati sulla base di analisi della "performance individuale" del lavoratore, che, ben presto, rivelarono tutti i loro limiti nella comprensione di fenomeni che difficilmente sono ascrivibili alle

sole determinanti individuali dei comportamenti dei lavoratori ma, piuttosto, legate ai modi in cui le diverse condizioni anagrafiche venivano vissute e interpretate entro i contesti organizzativi, in relazione al continuo mutare delle strategie di impresa e alle modalità con cui queste si combinavano con la struttura del sistema previdenziale in vigore (Marcaletti, 2007; Abburrà & Donati, 2007; Berdicchia & Masino, 2013).

Lo sviluppo di una riflessione dalla portata più ampia sull'invecchiamento come dimensione dell'esperienza umana che connota le relazioni organizzative, si è prodotta nell'ambito delle scienze sociali. Nello specifico, a partire dagli Anni '90, questo differente approccio al tema, parallelamente allo sviluppo di normative antidiscriminazione e con l'emergere di questioni sociali cogenti (quali: la crescita di un'ampia fascia di inattivi e disoccupati non solo appartenenti alla popolazione giovanile, le massicce procedure di pre-pensionamento di lavoratori maturi nel corso di ristrutturazioni aziendali e i processi di discriminazione ad esse connesse, le dimensioni propriamente psicosociali che assumevano una rilevanza critica nei luoghi di lavoro rispetto alle classiche logiche di mercato e di profitto), ha progressivamente reso più evidente la natura "socialmente e culturalmente costruita e condivisa" del processo di invecchiamento e delle logiche gestionali poste in essere dalle imprese (Colasanto & Marcaletti, 2007; Mirabile, 2007; Marcaletti, 2012; Pirone, 2010).

Alla luce dei riferimenti teorico metodologici del paradigma "neoistituzionalista" e "costruttivista", lo studio del "fattore età" nelle organizzazioni e in tutto il mercato del lavoro, dagli Anni '90 in poi, si è sviluppato come studio delle influenze che le rappresentazioni e i significati condivisi rispetto a una certa età anagrafica esercitano sull'esperienza lavorativa, orientando percezioni, comportamenti e attese reciproche di lavoratori e imprese (Mirabile & Carrera, 2000; Pirone, 2010; Berdicchia & Masino, 2013; Marcaletti & Garamaglia, 2013; Fondazione Istud/Assolombarda, 2014). Il rapporto fra invecchiamento e lavoro è stato esplorato non solo come prodotto dell'interazione dell'ambiente con le determinanti individuali del comportamento lavorativo, ma anche come prodotto storicamente determinato dall'affermazione di meccanismi di regolazione della partecipazione basati sull'età, fortemente influenzati dall'architettura dei sistemi di protezione sociale, dalle pratiche gestionali e delle relazioni industriali quali reificazioni

normative dei sistemi di significato culturalmente condivisi associati alla relazione fra età e lavoro entro uno specifico sistema sociale (Guillermard, 2003; Molina, 2000). In questo scenario, conseguentemente ad un iniziale studio delle “performance individuali” e dei cambiamenti nel tempo delle abilità e delle funzionalità degli individui, hanno preso piede alcuni filoni di studi che contemplan nuove dimensioni come: le determinanti delle transizioni nel mercato del lavoro e delle scelte di pensionamento (Fraccaroli & Sarchielli, 2002; Zappalà et al. 2008; Pirone, 2010), i modelli della seniority e dell’anzianato al lavoro (Molina, 2000). Sono studi che hanno portato alla luce il modo in cui i diversi significati dell’età, condivisi entro specifici contesti lavorativi, si riflettono sulla natura delle pratiche manageriali, e che hanno via via esplorato le modalità per cui le criticità connesse alla condizione dell’essere giovani o anziani sul lavoro si collocano al crocevia del fallimento di un sistema di aspettative reciproche che costituisce il “patto di scambio implicito” fra imprese e lavoratori; orientando tanto le scelte delle prime, quanto quelle dei secondi nell’ordine delle possibilità di prosieguo o meno della carriera lavorativa (Isfol, Aversa, D’Agostino & Parente, 2015). Si è man mano sviluppato un approccio allo studio dell’età nelle organizzazioni che intende l’età al pari di un fattore multidimensionale, a partire dal quale è possibile esplorare la struttura di un’eterogenea collettività di lavoratori. Un capitale umano esplorato in quegli aspetti legati alla funzione giocata, ad esempio, dalle aspettative di ruolo associate ad una certa età anagrafica nella ripartizione dei ruoli e delle funzioni organizzative, oppure, negli aspetti legati ai processi di socializzazione sul lavoro e di costruzione dell’identità professionale, o ancora, nelle dimensioni relative alle modalità con cui diverse generazioni di lavoratori elaborano approcci culturalmente diversificati nei confronti del lavoro e della propria carriera lavorativa. L’esplorazione di questi aspetti del rapporto tra età e lavoro nelle organizzazioni non può non tenere conto delle diverse condizioni e dei contesti storici che definiscono la cornice entro i quali si sono costituite attese, percezioni, orientamenti, comportamenti e scelte relativi al lavoro, alle transizioni al processo produttivo e allo stesso rapporto con le istituzioni sociali (imprese, sindacato, sistema pensionistico, ecc.) in rapporto alle quali si organizza l’intera esperienza di lavoro ((Aburrà & Donati, 2007; Saraceno, 2001; Marcaletti & Garavaglia, 2014; Fondazione Istud/Assolombarda, 2014)

L'age management matura, dunque, all'interno di un duplice paradigma, quello della medicina del lavoro e quello della gerontologia sociale (paradigma istituzionale-costruttivista), la prima focalizzata sulle dimensioni individuali correlate alla variabile di performance lavorativa, la seconda sulle influenze dei fattori strutturali di natura istituzionale-sociale esercitate sulle esperienze dei lavoratori, nonché sulla natura socialmente condivisa e costruita dell'essere giovani o anziani entro specifici contesti. Questa doppia origine non ha rappresentato nel suo incedere un punto di debolezza, ma un punto di forza per questa nascente disciplina, nonostante faccia fatica a radicarsi pienamente all'interno delle scienze organizzative e manageriali. Partendo, infatti, dalle misurazioni delle condizioni oggettive e soggettive del lavoro che possono modificarsi con l'età, l'approccio all'age management che si origina dalla medicina del lavoro ha fornito nel corso del tempo evidenze empiriche abbondanti circa il fatto che con l'età effettivamente qualcosa cambia nelle capacità di lavorare e di sostenere i carichi e i ritmi di lavoro, in seguito, l'approccio istituzionale ha chiaramente suggerito la necessità di allargare l'attenzione ai molteplici fattori organizzativi e contestuali che rendono le pratiche di gestione dell'età nelle organizzazioni non soltanto percorribili ma anche efficaci ed efficienti (Isfol, Aversa, D'Agostino & Parente, 2015).

Negli anni a venire l'Age Management ha continuato ad evolversi, in balia delle politiche e delle sensibilità dei diversi sistemi sociali, lo scenario sullo sfondo ha visto protagonisti, non solo in Italia, ma anche in Europa e nel resto del mondo, i profondi cambiamenti nelle dinamiche demografiche sospinti dalle radicali riforme dei sistemi di protezione sociale e di assistenza, nonché quelli di allungamento delle carriere lavorative, cambiamenti che hanno storicamente determinato lo sviluppo della disciplina dell'age management entro i confini dei diversi paesi del mondo (Samarra & Profili, 2017).

2.4 L'INVECCHIAMENTO ATTIVO NEL CONTESTO EUROPEO E ITALIANO

L'invecchiamento attivo (active ageism) è definito dall'Organizzazione Mondiale della Sanità come il "processo di ottimizzazione di opportunità per la

salute, per la partecipazione e per la sicurezza al fine di migliorare la qualità della vita mentre le persone invecchiano. Esso permette alle persone di realizzare il loro potenziale per stare bene in tutta la loro vita e di partecipare alla società secondo i loro bisogni, desideri e capacità, fornendo loro una adeguata protezione, sicurezza e cura quando hanno bisogno di assistenza” (OMS, 2002). L’essere attivo, dunque, non si riferisce solo all’essere fisicamente efficienti ma anche alla possibilità di continuare a partecipare alla vita economica, cultural, lavorativa e civica della comunità.

L’Unione Europea ha avuto un ruolo di primo piano nell’introdurre una “legislazione comunitaria antidiscriminatoria”, dalla metà degli anni ’90 ha varato numerosi provvedimenti di legge in difesa dei lavoratori maturi seguendo due direzioni: “Il contrasto delle discriminazioni sull’età” e “l’invecchiamento attivo”. I provvedimenti varati intendono perseguire questi due obiettivi cruciali attraverso l’adozione principalmente di due percorsi: l’allungamento della vita lavorativa e l’innalzamento dei tassi di occupazione. Attuare i valori fondamentali promossi dall’UE come sono definiti nei trattati significa affrontare la discriminazione fondata sull’età intendendola come una vera e propria minaccia per le persone di partecipare pienamente al mercato del lavoro e alla società in generale. La discriminazione lede gli sforzi della società nel raggiungere gli obiettivi occupazionali e nell’affrontare le sfide del cambiamento demografico. Affrontare la discriminazione basata sull’età nel mercato del lavoro è essenziale per il conseguimento dell’invecchiamento attivo. Nel momento in cui i lavoratori anziani sono invitati e incoraggiati a restare sul mercato del lavoro diventa altrettanto importante fornire loro opportunità occupazionali idonee dove la discriminazione sull’età limita ingiustamente questa gamma di opportunità.

Nel 2000, l’UE ha adottato la “Direttiva sulla non discriminazione nel lavoro 2000/78/CE” del Consiglio europeo (trasposta nell’ordinamento italiano con il D.Lgs. 216/2003) che stabilisce un quadro generale per la lotta alle discriminazioni fondate sulla religione o le convinzioni personali, la disabilità, l’età o le tendenze sessuali in materia di occupazione e di condizioni di lavoro. Essa impone agli Stati membri di rendere illegale la disparità di trattamento fra le persone, anche per motivi di età e disabilità, nel settore dell’occupazione, professione o attività

autonoma, ivi comprese le condizioni di assunzione, promozione, formazione professionale, condizioni di lavoro e partecipazione ad organizzazioni. La direttiva impone agli Stati membri di mettere a punto una normativa nazionale che vieta le discriminazioni dirette e indirette nonché le molestie e la vittimizzazione in base all'età. Le differenze di trattamento per motivi di età sono ammesse solo qualora siano oggettivamente giustificate da una finalità legittima del mercato del lavoro e i mezzi per il conseguimento di tale finalità siano appropriati e necessari. Tutti gli Stati membri hanno recepito questo principio di non discriminazione nel loro diritto nazionale, compresa l'Italia, come vedremo più avanti. Gli Stati membri devono fare in modo che la loro legislazione nazionali rispetti i principi della direttiva e che essi siano effettivamente attuati nei vari contesti di applicazione, quelli Stati che non hanno applicato in modo soddisfacente tali direttive vengono sanzionati dalla Commissione europea.

Un ulteriore documento, che entrava nel merito delle tematiche del lavoro e della salute dei lavoratori stessi, fu promulgato nel 2000 nell'ambito della "Strategia di Lisbona", il cui obiettivo principale di raggiungere un'occupazione del 70% in tutti gli Stati membro entro 10 anni (e un tasso di occupazione del 50% nella fascia di popolazione 50-64 anni) fu ampliato con successive Comunicazioni (COM 2004, 146), che concepivano la qualità del lavoro come chiave per incoraggiare il differimento dell'uscita dalla vita attiva da parte dei lavoratori maturi, con il Rilancio della Strategia Europea di Lisbona e con le "Linee d'orientamento per le politiche per l'occupazione" (2005-2008) dove venne definito un nuovo strumento "Orientamenti Integrati per la Crescita e l'Occupazione (OICO)" che ingloba i due elementi costitutivi della strategia di Lisbona: gli indirizzi per le politiche economiche e gli orientamenti per l'occupazione.

Nel marzo del 2005 la Commissione Europea pubblica il Libro Verde, intitolato "Una Nuova Solidarietà Intergenerazionale per far fronte ai Cambiamenti Demografici", che illustra le cause e gli effetti principali dei cambiamenti demografici in atto e le previsioni future.

Qualche anno dopo, nel 2012, l'Unione Europea proclama "l'Anno Europea per l'Invecchiamento Attivo e la Solidarietà tra le Generazioni" per cercare anzitutto di incoraggiare e promuovere i responsabili politici ad occuparsi di questi temi e di

porre all'interno dell'agenda politica il tema dell'invecchiamento e dell'interdipendenza tra generazioni. In particolare, la sfida lanciata dall'Unione Europea, in relazione ai processi di invecchiamento, attiene alla possibilità di concepire l'età in quanto tale, non come un problema o una sfida, bensì come un'opportunità e risorsa da valorizzare tenendo conto dei bisogni degli individui nelle loro diverse fasi di vita e al contempo delle esigenze organizzative del mercato del lavoro. Le politiche sull'invecchiamento attivo, dunque, oltre ad esistere dovrebbero essere sempre più concepite come politiche a favore della diversità anche in nome del necessario processo di abbattimento degli stereotipi attribuiti agli individui per le loro caratteristiche specificatamente anagrafiche. In questo modo, in una politica "legata al ciclo di vita" andrebbero a ricomporsi nuove politiche di conciliazione, di ricambio generazionale, di gestione dell'assenza del lavoratore e altre ancora (Isfol, Aversa, D'Agostino, Parente, 2015).

L'adesione dell'Italia all' Anno Europeo per l'Invecchiamento Attivo e la Solidarietà tra le Generazioni si è articolata in alcune iniziative sotto il coordinamento del Dipartimento per le politiche della famiglia della Presidenza del Consiglio dei Ministri, che ha lanciato il "Programma Nazionale del Lavoro. Per un invecchiamento attivo, vitale e dignitoso in una società solidale" nell'ottica di un reciproco sostegno e valorizzazione degli obiettivi nazionali e locali con il forte coinvolgimento delle regioni e degli enti locali.

Nei paesi Europei, tra cui l'Italia, la transizione verso una cultura in seno all'age diversity è particolarmente difficile, nonostante gli sforzi delle istituzioni europee, a causa dell'effetto delle politiche pubbliche nazionali e di sistemi di contrattazione che hanno tradizionalmente facilitato il ricambio generazionale attraverso generosi sistemi pensionistici e il sostegno al prepensionamento nelle fasi di crisi e di ristrutturazione aziendale (Isfol, Aversa, D'Agostino, Parente, 2015). A sostegno di questa affermazione c'è uno studio europeo (European Commission-DG Research, 2007) che ha sottolineato come la rigidità dei sistemi di protezione sociale, soprattutto per quanto riguarda la possibilità di combinare lavoro e pensione, e la difficoltà delle imprese a adottare i nuovi paradigmi di gestione del personale basati sull'age management al posto di ricorrere ai più facili prepensionamenti, rappresentino i maggiori ostacoli all'adozione e diffusione di interventi di invecchiamento attivo.

Nel panorama del nostro Paese le cose non sono state diverse, fino agli ultimi provvedimenti che hanno condotto alla legge Fornero del 2011, la strategia assunta dal governo andava a scaricare sul sistema previdenziale la responsabilità della gestione del cambio generazionale, depauperandolo dei valori e delle potenzialità di cui è portatore. In altri termini, la questione del cambio generazionale non è stata assunta come obiettivo esplicito di politiche pubbliche o di strategie aziendali, e la principale ragione alla base di una strategia di ricambio generazionale priva di oneri per le imprese è senz'altro da ricercare nel fatto che il tema dell'invecchiamento attivo e, in generale, il fattore età, non era evidentemente considerato così rilevante da meritare un impegno specifico e mirato rispetto ai bisogni organizzativi e produttivi interni. Alla luce di questo, si può spiegare lo scollamento che si è creato negli anni tra la gestione del ricambio generazionale proposta dai sindacati, attraverso delle politiche di uscita anticipata, e la "visione aziendalistica", che non abbracciava i principi delle politiche suddette, ma vi ricorreva esclusivamente per necessità di ridimensionamento della forza lavoro.

Un altro aspetto di cui tenere conto è la peculiare composizione del tessuto produttivo italiano, caratterizzato da un'elevata incidenza di imprese di piccole e medie dimensioni a prevalente carattere familiare, la cui gestione risulta essere molto accentrata e tradizionale. Dal punto di vista della proprietà, infatti, il ricambio generazionale è da sempre caratterizzato dalla ricerca all'interno della famiglia stessa di un erede al quale trasmettere l'azienda (o una determinata posizione lavorativa al suo interno) mantenendola, pertanto, all'interno del sistema-famiglia. Studi recenti mostrano come tali tipologie di gestione aziendale incidano notevolmente anche sulla performance organizzativa poiché impattano negativamente sull'attività di innovazione che risulta decisamente meno intensa, fattore che determina un grosso svantaggio per questa tipologia di imprese nei periodi di crisi e di elevata concorrenza sul mercato, momenti in cui viene richiesta una grande capacità trasformativa di innovazione e di rinnovamento, sia nei sistemi di gestione del personale che della produzione. Inoltre, l'esistenza di politiche retributive e pratiche contrattuali che premiano l'anzianità di servizio, così come l'abitudine a gestire i processi di ristrutturazione e crisi industriale attraverso misure di pensionamento anticipato, mobilità lunga e cassa integrazione straordinaria, hanno innescato una cultura molto difficile da cambiare sia nelle imprese che nei

lavoratori e nelle loro associazioni di rappresentanza. La resilienza di questo modello di intervento nonostante i limiti sempre più evidenti si spiega infatti col suo ampio consenso politico-sociale. Dal lato delle imprese, il generoso sostegno pubblico nelle crisi industriali attraverso la cassa integrazione e i prepensionamenti, ha facilitato i processi di ristrutturazione e riconversione industriale riducendo il conflitto sociale e i costi per le imprese senza, peraltro, neppure comportare un sufficiente ricambio generazionale. Dal lato dei lavoratori, l'elevato livello di protezione dell'occupazione degli insiders (soprattutto uomini adulti capofamiglia) e le generose garanzie sociali durante i periodi di non lavoro (ancora: cassa integrazione, prepensionamenti e mobilità) hanno permesso non solo una sostanziale sicurezza occupazionale e di reddito per gli uomini nelle classi centrali di età e le loro famiglie, ma anche un loro elevato potere negoziale nelle contrattazioni salariali. I costi economici e sociali di questo approccio sono stati elevati e hanno prodotto un'alta segmentazione del mercato del lavoro con una sostanziale esclusione delle donne e dei giovani dall'occupazione garantita.

Inoltre, una ragione che rende le strategie a sostegno dell'invecchiamento attivo tanto politicamente critiche e difficili da perseguire è attribuibile alla presenza di un "modello sociale e culturale fondato su un ciclo di vita lineare" (si studia, si trova un lavoro, si va in pensione) fondamentalmente basate sul "conflitto generazionale" e non sulla "centralità della persona". Un modello teso a normalizzare il fatto che le persone ad una certa età devono necessariamente lasciare il posto ai più giovani, dal momento che, comunque, hanno una (buona) pensione e dunque possono garantirsi una adeguata qualità della vita. Questo tipo di paradigma ha caratterizzato pure i nostri modelli produttivi e consolidato una visione meccanicistica e statica del mercato del lavoro. Ma, ormai da più di qualche anno, questa concezione ha cominciato a mostrare i suoi limiti, soprattutto, in un contesto di recessione dove gli imprenditori non trovano più la continuità generazionale all'interno della famiglia, il sistema pensionistico non può più sostenere i massicci pre-pensionamenti della forza lavoro, una forza lavoro che, come abbiamo visto, ha oramai una speranza di vita ben più lunga di quella che aveva alcuni decenni fa, infine, il calo demografico porta sul mercato del lavoro molti meno giovani, giovani molto più istruiti con aspettative ben più alte di quelle che le aziende sono tradizionalmente disposte a riconoscere, individui che se non

adeguatamente incentivati dall'offerta di lavoro preferiscono lasciare il paese in cerca di fortuna altrove (Isfol, Aversa, D'Agostino, Parente, 2015).

In conclusione, la questione del ricambio generazionale, nel nostro paese, non è stata assunta come un obiettivo esplicito di politiche pubbliche o di strategie aziendali, ma si è caratterizzata come il risultato di una politica e di una strategia indiretta che ha "esternalizzato" il problema affidando al sistema pensionistico nazionale l'onere di sostenere significative quote di lavoratori in uscita dal mercato del lavoro prima del raggiungimento della pensione. Politiche aziendali ampiamente sostenute dalle organizzazioni sindacali, ma anche da un ceto politico che non ha voluto affrontare il problema della sostenibilità di un modello welfare fortemente vincolato al sistema pensionistico in un contesto di progressivo allungamento della vita media della popolazione e di calo demografico.

Nonostante tutti i buoni propositi e al cambio di marcia di alcune aziende che si sono effettivamente attivate in questo ambito, ad oggi, nella maggior parte dei paesi, si rimane distanti dall'aver maturato un reale sensibilità sul tema. Il panorama che si è delineato rende più l'idea di un contesto che si è volontariamente adoperato perlopiù sotto la spinta di agevolazioni fiscali e linee di finanziamento ad hoc e non per perseguire l'implementazione di una reale e tacita politica dell'age management. Nella cultura aziendale e nelle politiche pubbliche permangono rigidità e stereotipi che rendono difficile il passaggio da una cultura basata sul ricambio generazionale ad una basata sulla cooperazione e sulla valorizzazione delle diverse generazioni presenti nelle imprese. Una nuova cultura che sia capace di soverchiare l'attuale, invece vigente, modello del "conflitto generazionale" che mette in competizione giovani e anziani per i pochi posti di lavoro disponibili.

CAPITOLO 3

3.1 UNA REVISIONE SISTEMICA

Nell'ultima parte di questo elaborato si è cercato di offrire una panoramica del contributo di una parte della ricerca scientifica più recente nell'ambito dell'Age Management attraverso una revisione sistemica della letteratura internazionale empirica che ha esplorato il contatto intergenerazionale nei luoghi di lavoro e le motivazioni socio-emozionali legate all'età. Nello specifico, la revisione è stata guidata dalle seguenti domande di ricerca:

La differenza di età può favorire i contatti positivi tra colleghi e agevolare la creazione di un contesto lavorativo dedito all'inclusione e alla collaborazione? Il maggior numero interazioni sociali di qualità tra lavoratori di diversa età può, in secondo luogo, produrre un incremento dell'impegno lavorativo? I meccanismi sottostanti che spiegano la relazione tra età e queste variabili sono riconducibili a motivazioni socio-emozionali e competenze specifiche proprie del lavoratore?

Si indaga se tali motivazioni e una serie di competenze, ad una certa età piuttosto che ad un'altra, possano guidare la costruzione di legami positivi tra i lavoratori di diverse generazioni. Si mettono a confronto lavoratori più giovani e lavoratori più anziani al fine di rilevare quei meccanismi sottostanti che spieghino che legame c'è tra età e l'adozione di certi comportamenti sociali sul lavoro piuttosto che altri. Oltre questo, si cerca di capire se le correlazioni tra queste dimensioni possano favorire la creazione di un contesto intergenerazionale, capace di integrare i valori dell'age diversity, e se possano produrre output di risultato fondamentali per il singolo lavoratore e per l'intera organizzazione, ovvero un maggiore impegno e performance lavorativa

La revisione sistematica permette di effettuare una vera e propria sintesi delle conoscenze riguardo ad un determinato argomento e in qualche modo può far emergere quali siano gli aspetti peculiari che sono alla base delle scelte future di ricerca. Inoltre, le revisioni possono affrontare delle problematiche che non possono essere risolte da un singolo studio perché richiedono necessariamente una visione olistica del problema e permettono di formulare nuove teorie e di spiegare al meglio

il verificarsi di specifici fenomeni. Esse generano una serie di conoscenze, anche abbastanza settoriali, che possono essere fruite da più figure professionali di natura diversa.

Questa revisione sistemica è stata condotta utilizzando per la selezione delle fonti le linee guida del modello PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses, Liberati et al., 2009).

Il modello PRISMA nasce e si sviluppa nell'ambito biomedico, ma il suo impiego è diffuso in diversi ambiti disciplinari. Il metodo permette di individuare e analizzare in modo sistematico i contributi scientifici disponibili su un determinato tema, impiegando processi trasparenti e codificati di selezione. Le linee guida per lo svolgimento della relazione sulla revisione prevedono la restituzione dei risultati attraverso un diagramma di flusso relativo alle quattro fasi del processo: identificazione, screening, eleggibilità ed inclusione (Moher et al., 2015).

Il periodo di ricerca e selezione dei contributi è durato da maggio a luglio 2024 e ha prodotto 8 articoli inclusi in questo lavoro di revisione. Le ricerche relative all'area tematica d'interesse sono state effettuate su Scopus e Psycinfo. La selezione del materiale è stata eseguita utilizzando criteri di inclusione che tenessero conto di pubblicazioni scientifiche/articoli che hanno indagato i costrutti di nostro interesse negli ultimi 10 anni attraverso studi di ricerca quantitativi e qualitativi condotti in contesti organizzativi pubblici e privati, così come in disparati contesti culturali e luoghi geografici nel mondo.

La selezione degli articoli è stata compiuta ricorrendo all'utilizzo di precise parole chiave. Prima di tutto è stata scelta "*older workers*" come parola chiave principale, questa parola doveva necessariamente comparire in tutti i titoli, abstract e keywords dei risultati prodotti. Successivamente, per circoscrivere meglio il materiale, alla ricerca è stata associata la seguente stringa di parole chiave intervallata dall'operatore booleano "OR" affinché fosse permesso alla parola chiave principale di potersi combinare in molteplici modi con una o più di queste keywords: "*intergroup contact*" OR "*intergenerational contact*" OR "*emotions*" OR "*affects*" OR "*emotional competence*" OR "*positive affect*" OR "*future time perspective*" OR "*time horizons*"

Durante la fase di identificazione stati individuati un totale 352 articoli, gli articoli antecedenti al 2014 sono stati esclusi dai filtri temporali impostati nel motore di ricerca, così come quelli scritti in lingue che non fossero inglese, sono stati esclusi tutti gli ambiti di ricerca non affini a quello psicologico, inoltre, sono stati rimossi i duplicati (articoli presenti in più banche dati) portando all'eliminazione di 304 articoli.

E' rimasto così uno slot di 48 articoli, dopo una revisione preliminare di titoli, abstract e rimozione dei duplicati (articoli presenti in più di una banca dati), solo 22 sono stati scelti per una valutazione dettagliata dell'intero corpo di testo, i restanti sono stati esclusi, la maggior parte di questi perché, sia nel titolo che nell'abstract, non presentavano di fatto nessuna attinenza con l'argomento trattato o perché non includevano nessuno dei costrutti di nostro interesse nel loro modello di correlazione. Nella successiva fase, di questi 22 articoli solo 8 sono stati ritenuti adeguati al quesito di ricerca e dunque inclusi nel presente lavoro di tesi. Questi 8 articoli hanno soddisfatto i criteri di inclusione prestabiliti, ossia studi scientifici che contemplano all'interno del loro sistema di correlazioni quelle variabili ascrivibili a competenze socio-emotive che mettono in relazione l'età con la creazione di un contesto lavorativo inclusivo e collaborativo e con output come l'impegno lavorativo. Parte degli articoli non sono stati inclusi perché non rappresentativi di questo modello di correlazione tra variabili, nella maggior parte dei casi perché non misuravano gli effetti di queste relazioni all'interno del contesto organizzativo, bensì in un contesto di quotidianità (vita privata) o perché si trattava di tesi o articoli di opinioni privi dell'aspetto applicativo ed empirico. Inoltre, per avere una conoscenza diretta della letteratura, basata su fonti primarie, sono stati esclusi anche precedenti meta-analisi e revisioni della letteratura.

Per ogni articolo incluso nel presente lavoro di tesi (un totale di 8 articoli) sono stati individuati i riferimenti, la popolazione soggetto dello studio, il metodo di studio applicato, gli obiettivi con le variabili coinvolte e il sistema di correlazione, gli effetti positivi e negativi in termini di risultati. Tutti questi dati sono stati riportati in una tabella riassuntiva che anticipa l'analisi descrittiva di ciascun contributo e che ha consentito anche di effettuare un confronto dettagliato tra i vari studi e di individuare gli eventuali bias.

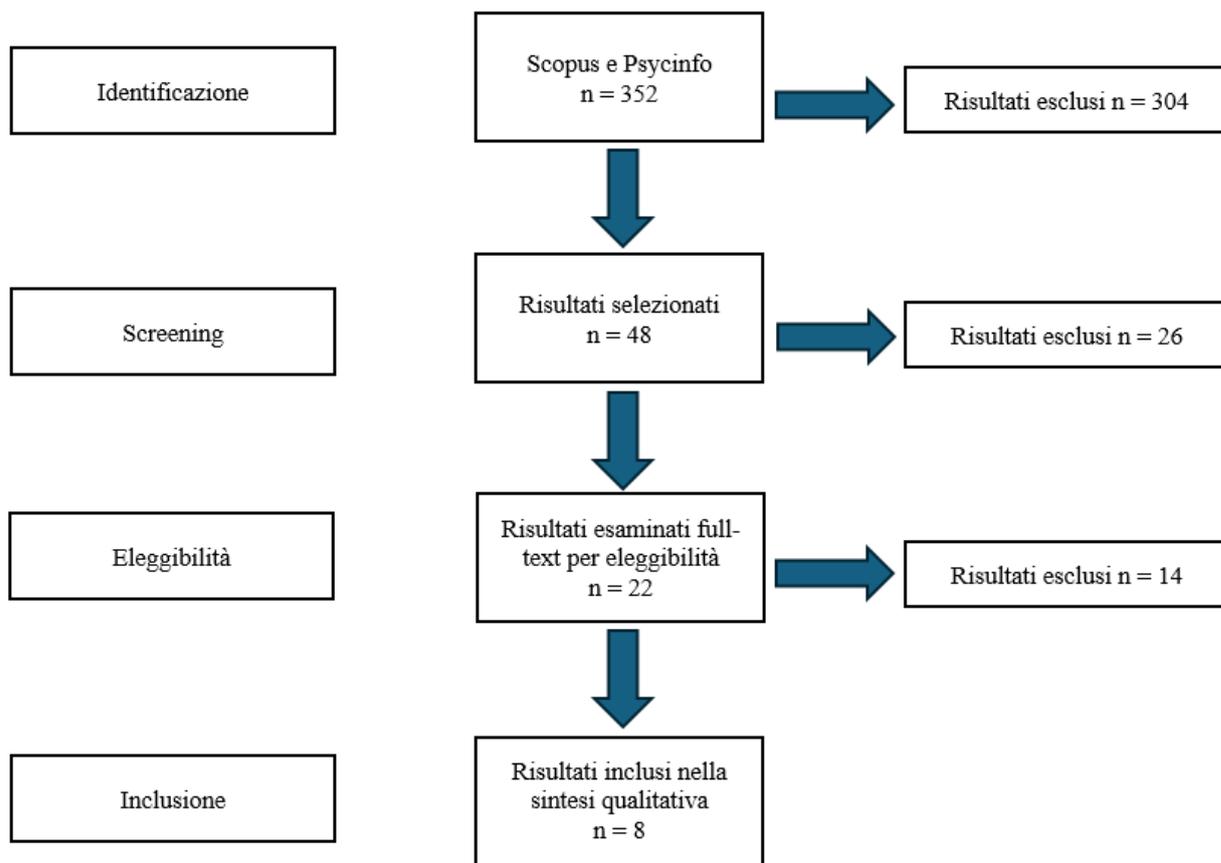


Figura 3.1. Diagramma di flusso che rappresenta il processo di selezione degli articoli applicato alla ricerca effettuata sulle banche dati Scopus e Psycinfo

	Riferimento	Popolazione	Metodo	Obiettivi	Risultati ottenuti
1	Fasbender, U., Burmeister, A., & Wang, M. (2020). Motivated to be socially mindful: Explaining age differences in the effect of employees' contact quality with coworkers on their coworker support. <i>Personnel Psychology</i> , 73(3), 407–430.	575 lavoratori del Regno Unito	Questionario (metodo quantitativo)	Come il contatto interpersonale di qualità possa facilitare il sostegno tra colleghi attraverso l'assunzione di prospettiva orientata all'altro e la preoccupazione empatica.	L'assunzione di prospettiva e la preoccupazione empatica verso i colleghi spiegano gli effetti della qualità del contatto sul fornire sostegno ai colleghi. L'età attraverso la prospettiva temporale futura modera questa relazione.
2	Shavit, Y. Z., Chi, K., & Carstensen, L. L. (2022). Age and Time Horizons Are Associated With Preferences for Helping Colleagues. <i>Work, aging and retirement</i> , 9(3), 280–290.	555 lavoratori della California (diversi settori)	Esperimento di Laboratorio (metodo quantitativo)	Esaminare il ruolo causale degli orizzonti temporali percepiti associati alle differenze di età sulle motivazioni dei lavoratori nel fornire sostegno ai colleghi	La scelta di attività strumentali o emotive è causata dall'ampiezza dell'orizzonte temporale percepito sul lavoro.
3	Burmeister, A., Hirschi, A., & Zacher, H. (2021). Explaining Age Differences in the Motivating Potential of Intergenerational Contact at Work. <i>Work, Aging and Retirement</i> .	Studio 1: 90 lavoratori della Germania (settore istruzione) Studio 2: 560 lavoratori della Germania (diversi settori)	Studio 1: Esperimento di Laboratorio (metodo quantitativo) Studio 2: Questionari in 3 tempi (metodo quantitativo)	Se i motivi di generatività e la prospettiva del tempo futuro spiegano l'effetto di moderazione dell'età sulla relazione tra contatto intergenerazionale e senso di appartenenza e sulla relazione tra senso di appartenenza e impegno lavorativo	L'età attraverso la fitp modera la relazione tra contatto intergenerazionale e senso di appartenenza, ma non modera attraverso i motivi di generatività la relazione tra senso di appartenenza e impegno lavorativo. Il contatto intergenerazionale ha una relazione indiretta con l'impegno lavorativo attraverso il senso di appartenenza.
4	Scheibe, S., Yeung, D. Y., & Doerwald, F. (2019). Age-related differences in levels and dynamics of workplace affect. <i>Psychology and Aging</i> , 34(1), 106–123.	150 lavoratori di Hong Kong (settore manageriale), 125 lavoratori della Germania (settore sanitario), 112 lavoratori della Germania (settore amministrativo)	Diario giornaliero (metodo qualitativo)	Esaminare le relazioni tra le differenze di età e varie dinamiche affettive sul lavoro e il ruolo di mediazione delle dinamiche affettive nella relazione tra età e impegno lavorativo	L'età avanzata è associata ad avere affetti più positivi e meno negativi (studio 1), a eventi positivi quotidiani più frequenti (Studio 2 e 3) e a una minore variabilità degli affetti negativi (studi 1 e 2). Molti degli indicatori dell'esperienza affettiva mediano la relazione tra l'età e l'impegno lavorativo.

5	Dello Russo, S., Antino, M., Zaniboni, S., Caetano, A., & Truxillo, D.M. (2020). The Effect of Age on Daily Positive Emotions and Work Behaviors. <i>Work, Aging and Retirement</i> .	256 lavoratori dell'Italia, Spagna e Portogallo (diversi settori)	Diario giornaliero (metodo qualitativo)	Testare un modello di mediazione in cui l'età risulta correlata alle emozioni positive che, a loro volta, predicono il task crafting e la performance lavorativa	L'età è associata al task crafting e alle emozioni positive, il task crafting ha mediato la relazione indiretta tra età e performance lavorativa. Le emozioni positive non hanno mediato la relazione tra età e task crafting.
6	Li, Y., Kleshinski, C. E., Wilson, K. S., & Zhang, K. (2022). Age differences in affective responses to inclusion experience: A daily diary study. <i>Personnel Psychology, 75</i> (4), 805–832.	128 lavoratori della Cina (settore manifatturiero)	Diario giornaliero (metodo qualitativo)	Se e perché i lavoratori più anziani sono più reattivi affettivamente alle esperienze di inclusione giornaliere sul posto di lavoro.	I lavoratori più anziani danno più valore alle relazioni sul lavoro, il che li rende più reattivi dal punto di vista affettivo alle esperienze quotidiane di inclusione. Questi cambiamenti affettivi sono a loro volta associati all'impegno lavorativo.
7	Marques, T., Ramos, S., Patient, D., & Bobocel, R. (2024). Harnessing the potential of older workers through relationships at work: social support, feedback, and performance. <i>Work, Aging and Retirement, 10</i> (3), 241-256.	454 lavoratori	Sondaggio (metodo quantitativo)	Se l'età dei lavoratori modera la relazione tra ricevere/fornire supporto sociale e feedback da/verso i colleghi e la performance in-role ed extra-role.	Ricevere/Fornire supporto sociale e feedback è associato sia alla performance in-role che extra-role. Queste relazioni variano a seconda dell'età.
8	Lagacé, M., Donizzetti, A. R., Van de Beeck, L., Bergeron, C. D., Rodrigues-Rouleau, P., & St-Amour, A. (2022). Testing the Shielding Effect of Intergenerational Contact against Ageism in the Workplace: A Canadian Study. <i>International journal of environmental research and public health, 19</i> (8), 4866.	603 lavoratori (diversi settori)	Sondaggio (metodo quantitativo)	Esaminare in quale misura qualità e quantità dei contatti intergruppo (QQIC) assieme alle pratiche di condivisione delle conoscenze tra lavoratori diversi per età riducano gli atteggiamenti ageisti. Se l'ageismo ha una correlazione negativa con l'impegno lavorativo e l'intenzione di rimanere in azienda	Il QQIC ha una correlazione negativa indiretta con l'ageismo attraverso la condivisione di conoscenze. L'ageismo ha una correlazione negativa con l'impegno lavorativo. L'ageismo non ha una correlazione significativa con l'intenzione di rimanere in azienda. Solo il QQIC e l'impegno lavorativo hanno avuto effetti diretti sull'intenzione di rimanere in azienda.

Tabella 3.1. Tabella riassuntiva relativa alle pubblicazioni individuate in seguito al processo di selezione PRISMA

Prima di descrivere questi 8 contributi presenti in **Tabella 3.1**, ritengo doveroso inserire un approfondimento sulla **teoria della selettività socio-emotiva** di Laura L. Carstensen (1999), di fondamentale importanza per questa revisione poiché è la base portante di tutti gli studi qui riportati, nessuno escluso.

La tesi principale della teoria della selettività socio-emotiva è che le motivazioni delle persone cambiano con l'avanzare dell'età a causa dei cambiamenti nella percezione del tempo. Quando la prospettiva del tempo futuro rimasto è ridotta, il che, di solito, è congruente con l'avanzare dell'età cronologica, le persone trovano valore nell'ottenere il massimo dal tempo che gli resta, e quindi diventano più motivate verso la ricerca di significato nelle esperienze di vita, questo significato è generalmente "un significato emotivo", al piacere, all'intimità emotiva e allo sviluppo di un senso di appartenenza sociale nei gruppi e contesti di riferimento. Queste persone sono orientate al bisogno di relazionalità, che è il bisogno di sentirsi connessi agli altri e sviluppare rapporti sociali positivi. Al contrario quando il tempo futuro viene percepito come esteso le motivazioni degli individui sono protese all'acquisizione di conoscenze e a obiettivi di sviluppo personale e professionale. Fare carriera, è infatti un'inclinazione più tipica dei lavoratori più giovani, che hanno davanti a sé una lunga carriera lavorativa. Rispetto a questi ultimi, i lavoratori più anziani sono più in sintonia con gli aspetti emotivi della vita lavorativa e si impegnano in un'espressione più autentica delle emozioni, sono più propensi a selezionare e mantenere lavori che sono personalmente significativi e fanno uso di conoscenze e competenze già apprese nella loro esperienza pregressa, inoltre, risultano più motivati a impegnarsi in compiti lavorativi che offrono opportunità di trasmettere queste conoscenze e competenze apprese. Laura Carstensen nella sua teoria definisce queste spinte motivazionali attraverso il concetto di "motivi di generatività". Infine, in riferimento alla regolazione della dimensione emotiva, la teoria di Carstensen sostiene che l'aumento della motivazione verso il significato emotivo con l'età si traduca in una maggiore empatia e in una migliore regolazione delle emozioni.

Nello studio di **Fasbender, Burmeister e Wang (2020)** (*riferimento n.1 in Tabella 3.1*), condotto su un campione di 575 dipendenti che lavorano in tutto il Regno Unito (compresi Inghilterra, Irlanda del Nord, Scozia e Galles), viene posto in esame sotto la lente del *social-mindfulness* (Van Doesum et al., 2013; in Fasbender et al., 2020) come il contatto di alta qualità possa facilitare il sostegno tra colleghi attraverso l'**assunzione di prospettiva orientata all'altro** (componente cognitiva del *social-mindfulness*) e la **preoccupazione empatica** (componente emotiva del *social-mindfulness*). Allo stesso tempo viene utilizzata la teoria della selettività socio-emotiva (Carstensen, 1999; in Fasbender et al., 2020) come base teorica per descrivere l'effetto moderatore indiretto dell'età attraverso la prospettiva del tempo futuro sul legame tra il contatto di alta qualità, la consapevolezza sociale (scomposta nelle sue due componenti) e il sostegno nei confronti dei colleghi.

Dagli autori viene sostenuto che l'opportunità di contatto interpersonale di alta qualità tra colleghi di lavoro possa innescare un processo motivazionale attraverso il quale i lavoratori danno priorità ai bisogni e agli interessi dei colleghi diventando socialmente attenti e competenti. Questo processo motivazionale chiamato *social mindfulness*, intesa come "consapevolezza sociale", è costituito da un meccanismo cognitivo (*perspective taking*) e da un meccanismo emotivo (*empathic concern*) e aiuta gli individui ad identificare i **bisogni strumentali** e i **bisogni emotivi** degli altri, spingendoli a sospendere i propri interessi personali a favore di quelli altrui e investendo tempo e sforzi con l'obiettivo di sostenere i colleghi.

Viene quindi previsto che sia l'assunzione di prospettiva che la preoccupazione empatica svolgano il ruolo di mediatori nella relazione positiva tra la qualità del contatto e il supporto ai bisogni strumentali ed emotivi dei colleghi di lavoro.

Fasbender et al. (2020) si aspettano, inoltre, che in virtù della teoria della selettività socio-emotiva di Carstensen (1999) con l'aumentare dell'età le persone abbiano una percezione del tempo futuro più limitata (ci si aspetta pertanto una relazione negativa tra età e prospettiva temporale futura), il che aumenta la loro attenzione nei confronti delle esperienze sociali positive come i contatti di alta qualità appunto. Di conseguenza gli autori prevedono che gli effetti di un contatto di alta qualità

sull'assunzione di prospettiva e sulla preoccupazione empatica siano più pronunciati per i lavoratori più anziani rispetto ai lavoratori più giovani. L'integrazione della teoria della selettività socio-emotiva con una prospettiva di social-mindfulness (Van Doesum et al., 2013, in Fasbender et al., 2020) permette di riconoscere che il legame indiretto tra contatto di alta qualità e il supporto nei confronti dei colleghi tramite la consapevolezza sociale viene moderato dalla diversità di età dei dipendenti tramite un meccanismo sottostante rappresentato dalla prospettiva del tempo futuro. Attraverso la presentazione di questo modello teorico integrato vengono illustrati i meccanismi motivazionale sottostanti (cioè, l'acquisizione di prospettiva, la preoccupazione empatica e la prospettiva del tempo futuro) che assieme spiegano come il contatto di alta qualità in relazione all'età dei lavoratori possa influenzare il comportamento di supporto riferito ai colleghi sul posto di lavoro.

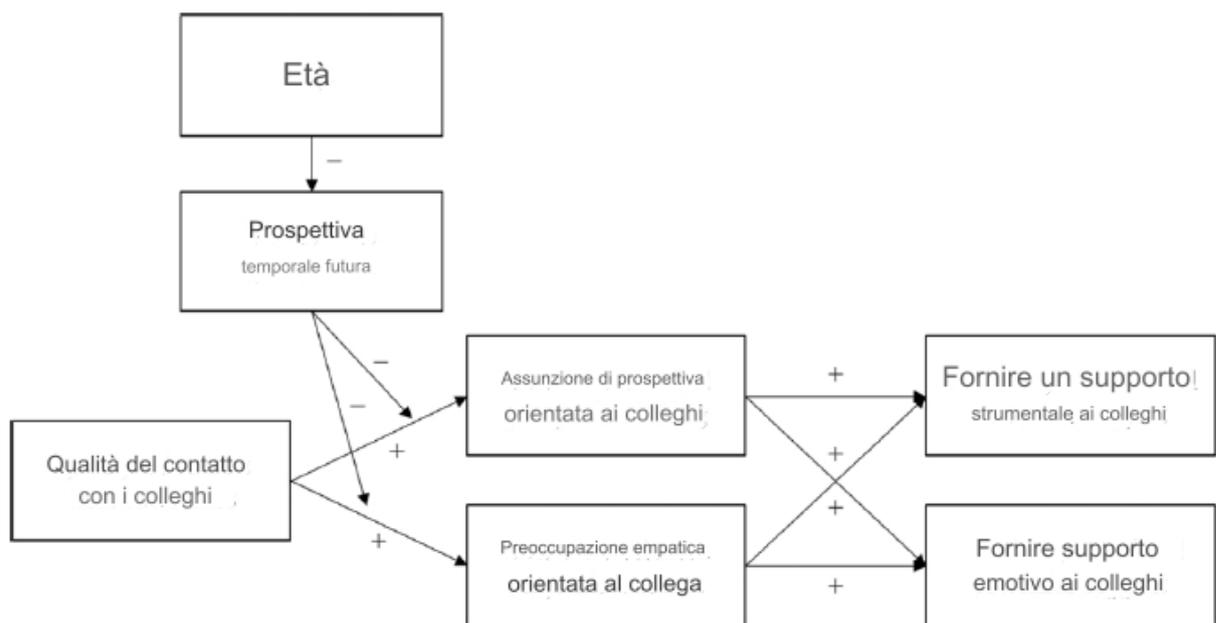


Figura 3.2. Modello concettuale di Fasbender et al. (2020)

Le previsioni incluse nel sistema di ipotesi formulato da Fasbender et al. (2020) hanno trovato tutte sostegno ad esclusione di due casi. Nel primo caso i coefficienti stimati hanno mostrato che la prospettiva temporale futura non ha moderato in modo significativo la relazione tra la qualità del contatto e l'assunzione di

prospettiva orientata al collega, inoltre, l'effetto di moderazione indiretta dell'età sulla relazione tra la qualità del contatto e l'assunzione di prospettiva nei confronti del collega non è risultata anch'essa significativa. Nel secondo caso l'effetto indiretto della qualità del contatto attraverso l'assunzione di prospettiva nei confronti dei colleghi non dipendeva dalla moderazione dell'età in associazione con la prospettiva temporale futura, poiché l'effetto composto non è risultato statisticamente significativo.

Grazie allo studio di Fasbender et al. (2020) è stato scoperto che l'assunzione di prospettiva e la preoccupazione empatica nei confronti degli altri colleghi mediano e spiegano gli effetti della qualità del contatto sul fornire supporto strumentale ed emotivo ai colleghi. Inoltre, i risultati hanno rivelato che l'età dei dipendenti attraverso la prospettiva temporale futura moderava il legame positivo tra un contatto di alta qualità e la preoccupazione empatica verso i colleghi, così come le relazioni indirette tra un contatto di alta qualità e il fornire supporto strumentale ed emotivo al collaboratore attraverso la preoccupazione empatica. Da questo si evince l'importanza di valorizzare nei contesti organizzativi la dimensione socio-emotiva, favorendo la sensibilità interpersonale e supportando le modalità per empatizzare con le preoccupazioni dei collaboratori sul luogo di lavoro. Nello specifico caso viene accertato tutto il potenziale del contatto interpersonale di qualità, qui identificato come un antecedente significativo del comportamento lavorativo discrezionale diretto agli altri.

Lo studio di **Shavit, Chi e Carstensen (2022)** (*riferimento n.2 in Tabella 3.1*) approfondisce e sostiene i risultati di Fasbender et al. (2020) e si mostra come ulteriore esemplificazione dell'influenza dell'età attraverso **la prospettiva temporale futura** sull'adozione deliberata di comportamenti prosociali in sostegno dei colleghi di lavoro. Inserendosi nella schiera di contributi che mettono l'accento sull'importanza del contatto intergruppo sul lavoro al fine di coltivare un clima organizzativo votato all'inclusione intergenerazionale. Questo studio è stato condotto da un campione di 555 lavoratori e ha esaminato il ruolo causale degli orizzonti temporali percepiti associati alle differenze di età nelle motivazioni dei lavoratori. Lo studio è stato condotto in quanto nella letteratura specialistica manca un test empirico che esamini il ruolo causale dell'orizzonte temporale nel modellare le preferenze legate alle età per le attività lavorative da svolgere.

Nello specifico Shavit et al. (2022) hanno ipotizzato che in orizzonti temporali non specificati (ovvero non manipolati dagli sperimentatori) i lavoratori più anziani avrebbero preferito impegnarsi in attività lavorative emotivamente significative in maggiore misura rispetto ai lavoratori più giovani. È stato inoltre ipotizzato che, quando questi orizzonti temporali sul lavoro vengono manipolati, e dunque ampliati o limitati, le differenze di età vengono eliminate. I partecipanti sono stati assegnati in maniera casuale alle tre condizioni sperimentali, ovvero: una condizione in cui gli orizzonti temporali non venivano specificati, una condizione dove gli orizzonti temporali erano ampliati e una terza condizione in cui gli orizzonti temporali venivano limitati, in seguito, ai partecipanti veniva data la possibilità di scegliere tra tre differenti attività legate al lavoro opzionabili, ossia: una prevedeva di aiutare un collega su un compito, una di lavorare ad un progetto personale di avanzamento di carriera, oppure di lavorare ad un progetto di sviluppo che potrebbe portare l'azienda in una nuova direzione. Quindi, in poche parole, è stato chiesto ai partecipanti di scegliere tra attività lavorative che rappresentano **obiettivi emotivamente significativi** (l'aiutare i colleghi in un compito è stato scelto come esempio di attività emotivamente significativa) oppure **obiettivi strumentali orientati al futuro** (gli altri due).

I risultati suggeriscono una relazione causale tra la motivazione del lavoratore e gli orizzonti temporali. È stato scoperto che le preferenze nella scelta di attività strumentali o emotive sono causate dall'ampiezza dell'orizzonte temporale futuro, per cui quando gli orizzonti temporali sono equiparati per i due gruppi anagrafici, lavoratori anziani e lavoratori più giovani hanno preferenze simili. Nello specifico è stata evidenziata una correlazione significativa e positiva tra l'età e la preferenza di aiutare gli altri rispetto alla scelta di un'attività orientata al futuro nella condizione di assenza di orizzonti temporali specificati. Nella seconda condizione sperimentale, ovvero quando gli orizzonti temporali sono stati estesi, si è osservato che tutti i partecipanti erano meno propensi a preferire di aiutare gli altri e la differenza di età non è apparsa come una discriminante perché anche i lavoratori più anziani, dal momento che avevano tanto tempo futuro davanti a sé, hanno scelto in maniera maggiore opzioni orientate al futuro (l'avanzamento di carriera e la possibilità di curare un progetto di sviluppo aziendale). Inaspettatamente, si è osservato un modello simile al secondo anche nella condizione di orizzonti temporali limitati, in

cui tutti i partecipanti indipendentemente dalla differenza di età hanno preferito lavorare ad un progetto che avrebbe fatto progredire la propria carriera piuttosto che attivare comportamenti prosociali e aiutare i propri colleghi. Questo risultato in controtendenza con le ipotesi potrebbe essere frutto della manipolazione artificiale degli orizzonti temporali caratteristica dello specifico studio, in cui la manipolazione ha simulato un'improvvisa fine del lavoro imposta dall'esterno, in queste circostanze, la prospettiva di curare un progetto di avanzamento di carriera o di sviluppo per l'intera azienda potrebbe essere stata intesa dai più come una chance strategica per farsi notare e salvare la propria carriera (i partecipanti avrebbero potuto supporre che grazie all'opzione di avanzamento di carriera avrebbero potuto ambire ad una posizione di maggior potere non a rischio). In un'altra ricerca sperimentale a cura di Hommelhoff e colleghi (2018; in Shavit et al., 2022), sebbene indagassero output differenti, la manipolazione tesa a limitare la prospettiva temporale futura veniva accompagnata da istruzioni in cui la fine della carriera simulata coincideva con il naturale pensionamento o con scelte deliberate di natura personale e non imposte dall'esterno. Lo scenario postulato da Shavit et al. (2022) ha invece lasciato spazio a molteplici interpretazioni e per questo potrebbe aver compromesso l'attendibilità dei risultati in questa specifica condizione sperimentale.

Nonostante qualche incertezza su quest'ultimo aspetto, lo studio fornisce comunque prove incoraggianti in riferimento alla preferenza di aiutare i colleghi e a come gli orizzonti temporali svolgono un ruolo causale in tali preferenze. Quando gli orizzonti temporali di un lavoro vengono ampliati in modo sperimentale le differenze di età vengono eliminate, in modo tale che sia i lavoratori più giovani che quelli più anziani adottano comportamenti "egoistici" nel prediligere progetti in funzione di un tornaconto professionale. Quando gli orizzonti temporali sono sperimentalmente limitati, le preferenze legate all'età per i comportamenti prosociali e l'aiuto dei colleghi sul lavoro non vengono preferite rispetto alle opzioni orientate al futuro né dai lavoratori più anziani né da quelli più giovani, probabilmente a causa delle necessità di prepararsi per il successivo passaggio di carriera paventata dalle istruzioni del presente studio. Poiché la vita lavorativa si allunga e le transizioni all'interno e all'esterno della propria realtà aziendale diventano più comuni, gli orizzonti temporali possono diventare uno degli obiettivi strategici per gli interventi

organizzativi, nonché essere utilizzati come leve strategiche per motivare i dipendenti più anziani in un'ottica di gestione della carriera. Per questo, il presente studio ha importanti implicazioni nel guidare i datori di lavoro, i professionisti del settore risorse umane, politici e altri attori sociali nel comprendere e trarre vantaggio dalle mutevoli motivazioni al lavoro che descrivono le diverse fasi della vita professionale di un lavoratore. Questa scoperta può aiutare, nello specifico, le organizzazioni a sviluppare strategie per ottenere la migliore corrispondenza possibile tra i compiti dei dipendenti e la loro motivazione sulla base del tempo rimasto nel proprio ruolo lavorativo. Inoltre, le organizzazioni potrebbero ampliare gli orizzonti temporali dei lavoratori senior per rendere le attività di formazione continua più attraenti invece di dare per scontato che la formazione dei dipendenti più anziani sia inefficace (Zwick, 2011). Nonostante questo, sono necessari studi nel futuro prossimo, per elaborare nuove modalità che promuovano orizzonti temporali espansivi sul posto di lavoro, magari fissando obiettivi per i dipendenti che si estendano oltre il tipico arco di pianificazione di 5 anni

L'indagine a cura di **Burmeister, Hirschi e Zacher (2021)** (*riferimento n.3 in Tabella 3.1*) è composta da 2 studi distinti dove viene ipotizzato che i **motivi di generatività** e la **prospettiva del tempo futuro** siano dei meccanismi legati alla durata della vita in grado di spiegare l'effetto di moderazione dell'età sulla relazione tra **contatto intergenerazionale** e **senso di appartenenza** e sulla relazione tra **senso di appartenenza** e **impegno lavorativo** (uno stato mentale positivo caratterizzato da vigore, dedizione e commitment; Schaufeli et al., 2002; in Burmeister et al., 2021). Lo Studio 1 è stato condotto in Svizzera, è un esperimento di laboratorio con 90 partecipanti (45 giovani lavoratori e 45 lavoratori senior) ed è stato indagato l'effetto causale del contatto intergenerazionale, inteso come tutte le interazioni tra dipendenti di diverse fasce di età, sullo sviluppo di un senso di appartenenza nei confronti del gruppo e dell'intera organizzazione. Lo Studio 2 è stato condotto in Germania ed è invece uno studio sul campo in tre tempi di misurazione con ben 560 partecipanti dove viene indagato se il senso di appartenenza mediava la relazione tra il contatto intergenerazionale e l'impegno lavorativo. Inoltre, si è valutato se la prospettiva del tempo futuro sul lavoro spiegava l'effetto moderatore della diversità di età sul legame tra il senso di appartenenza e l'impegno lavorativo.

Gli autori ritengono che, coerentemente con le teorie dello sviluppo nel ciclo di vita (la teoria della selettività socio-emotiva e la teoria della selezione, ottimizzazione e compensazione), la differenza di età tra i dipendenti, con i peculiari obiettivi, priorità e motivazioni che cambiano nel corso della vita, possano influenzare le esperienze lavorative sociali ed emotive dei dipendenti. Più nello specifico gli autori propongono che l'effetto motivazionale del contatto intergenerazionale sull'impegno lavorativo avvenga attraverso un accresciuto senso di appartenenza, e che questo effetto sia più pronunciato tra i dipendenti più anziani rispetto a quelli più giovani, questo a causa dei più preminenti motivi di generatività e della percezione di un tempo futuro limitato nel contesto occupazionale propri dei lavoratori più anziani. Difatti si pone in esame il ruolo dell'età scoprendo i meccanismi sottostanti (motivi di generatività e prospettiva del tempo futuro), i quali spiegherebbero perché l'età agisce come moderatore nel determinare l'effetto motivazionale del contatto intergenerazionale sull'impegno lavorativo. L'impegno lavorativo viene concettualizzato come una variabile-risultato frutto del potenziale motivante di un efficace contatto intergenerazionale, questo potenziale motivante è rappresentato dal senso di appartenenza, che svolgendo un ruolo di mediazione dovrebbe spiegare perché questi risultati in termini di maggiore impegno lavorativo sono causate a monte dalle interazioni di qualità sul posto del lavoro. Queste previsioni si fondano sull'assunto teorico secondo cui gli esseri umani sono fondamentalmente motivati dal bisogno di appartenenza e quindi mirano a sentirsi connessi tra di loro (Baumeister & Leary, 1995; in Burmeister et al., 2021); in virtù di questo, così come della teoria della selettività socio-emotiva che rimanda ai motivi di generatività legati all'età, gli autori si aspettano che esista un legame positivo tra contatto intergenerazionale e l'impegno lavorativo attraverso il senso di appartenenza.

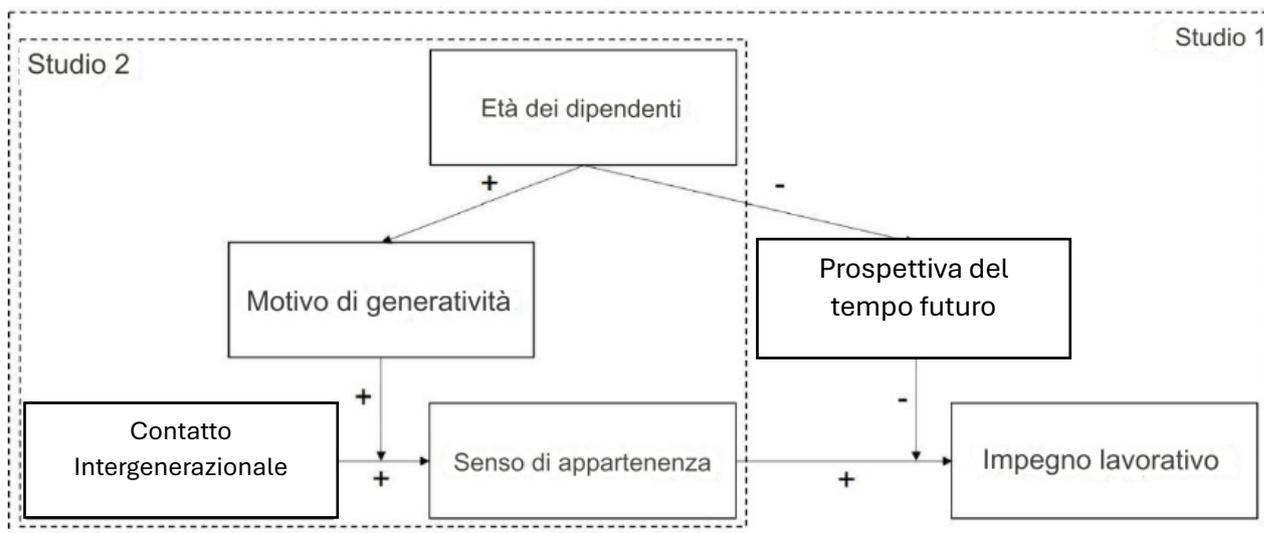


Figura 3.4. Modello concettuale di Burmeister et al. (2021)

I risultati del presente studio hanno confermato la capacità del contatto intergenerazionale di correlare positivamente al senso di appartenenza e che quest'ultimo era a sua volta positivamente associato all'impegno lavorativo, allo stesso tempo, è emerso che il legame indiretto tra contatto intergenerazionale e impegno lavorativo era effettivamente mediato dal senso di appartenenza. In merito agli effetti di moderazione, per quanto l'età fosse legata positivamente ai motivi di generatività, questi ultimi non hanno mostrato risultati significativi nel moderare la relazione tra contatto intergenerazionale e il senso di appartenenza, di conseguenza, anche l'effetto di moderazione indiretto dell'età su questa relazione non è risultato significativo. Al contrario, coerentemente con le ipotesi degli autori, l'età si è associata negativamente in maniera significativa alla percezione del tempo rimanente al lavoro, inoltre, sempre coerentemente con le ipotesi, è emerso un effetto di moderazione significativo della percezione del tempo rimanente al lavoro sulla relazione tra senso di appartenenza e l'impegno lavorativo. Infine, l'effetto indiretto di moderazione dell'età sulla relazione tra senso di appartenenza e l'impegno lavorativo (attraverso la percezione del tempo rimasto al lavoro) è risultato positivo e significativo, come sostenuto dagli autori.

Questi risultati ci suggeriscono come il contatto intergenerazionale abbia un potenziale motivante per i lavoratori non trascurabile, in particolar modo per i lavoratori più anziani. È stato trovato, infatti, un evidente riscontro empirico di come

il contatto intergenerazionale sia in grado di incrementare l'impegno lavorativo di quei lavoratori che sperimentano un senso di appartenenza elevato. Questo effetto motivante del senso di appartenenza si è rivelato più pronunciato per i lavoratori più anziani perché la percezione del tempo rimanente al lavoro era ben più limitata rispetto alla percezione dei lavoratori più giovani ad inizio carriera. Questo chiarisce il ruolo di moderatore dell'età all'interno del sistema di relazioni. Tuttavia, i risultati dello studio 1 hanno rivelato qualche criticità rispetto al sistema di ipotesi formulato dagli autori, infatti la tesi secondo cui i lavoratori più anziani rispetto ai più giovani sperimenterebbero un più elevato senso di appartenenza derivante dal contatto intergenerazionale a causa di un prioritario motivo di generatività non ha trovato un riscontro che possa dirsi significativo. Da un certo punto di vista, questo risultato non significativo potrebbe essere spiegato dall'operativizzazione del contatto intergenerazionale peculiare allo specifico studio. Infatti, la richiesta specifica da parte degli autori ai partecipanti dell'esperimento consisteva nell'indicare con quale frequenza i lavoratori hanno avuto delle conversazioni con i colleghi di altre fasce di età durante l'orario di lavoro, questo poteva venire interpretato in riferimento esclusivamente alle interazioni di tipo più informale e non strettamente legate alla sfera lavorativa. I motivi di generatività sono tendenzialmente più influenti nel modellare l'effetto di interazione ben più formalizzate legate al compito, si pensa ad esempio alle pratiche di mentoring, durante le quali è previsto un trasferimento di conoscenze da parte dei dipendenti senior a quelli junior (Burmeister & Deller, 2016; Kessler & Staudinger, 2007; in Burmeister et al., 2021).

Nello studio a cura di **Scheibe, Yeung e Doerwald (2019)** (*riferimento n.4 in Tabella 3.1*) si è proposto di studiare le esperienze affettive sul posto di lavoro, l'obiettivo dell'indagine era quello di studiare le differenze di età nelle dinamiche affettive tra lavoratori e di collegare questi con i risultati lavorativi come l'**"impegno lavorativo"**, la **"prestazione lavorativa"** e la **"soddisfazione lavorativa"**. Con "dinamiche affettive" gli autori si riferiscono a variazioni e covariazioni di eventi affettivi nel tempo, che messi assieme descrivono l'esperienza affettiva complessiva di ogni lavoratore nella sua biografia professionale. In particolare, nello studio vengono rilevati 4 componenti dell'esperienza affettiva sul lavoro, ossia: **livelli medi di affetti** (numero di affetti positivi e negativi) e la **stabilità/variabilità degli affetti** (livelli medi e stabilità di affetti insieme

costituiscono il "benessere affettivo complessivo"), la **frequenza di eventi positivi e negativi quotidiani** e la **reattività emotiva** a tali eventi (cioè le risposte emotive durante e successive l'evento). Queste sono tutte dimensioni che possono essere misurate ripetutamente negli individui sul lungo termine e contestualmente ai luoghi dove si verificano gli eventi affettivi. Nel caso del presente studio questo contesto è quello lavorativo. Gli autori hanno raccolto i dati di loro interesse attraverso tre studi che prevedevano la compilazione di un diario giornaliero da parte di tre campioni di lavoratori provenienti da diversi settori occupazionali (sanità, amministrazione e settore manageriale) e diversi contesti culturali (Hong Kong e Germania). I partecipanti hanno riportato eventi positivi e negativi quotidianamente per un periodo di tempo di 15 giorni.

La base teorica su cui poggia lo studio di Sheibe et al. (2019), anche in questo caso, è costituita dalla Teoria della Selettività Socio-Emotiva di Laura Carstensen ma tiene conto nel contempo della Teoria dell'Integrazione della Forza e della Vulnerabilità (SAVI; Charles, 2010) secondo cui i cambiamenti nel benessere affettivo delle persone possono essere collegati non solo alle differenze nella percezione del tempo futuro rimanente ma anche in virtù di una maggiore esperienza nella regolazione delle emozioni accumulate nel tempo. Charles sostiene che livelli medi più elevati di benessere affettivo coincidono con l'età avanzata. A tal proposito studi trasversali hanno rilevato che l'età è infatti associata a livelli più alti di benessere affettivo, fenomeno che è principalmente guidato da un aumento dei livelli medi di affetti positivi e da una riduzione dei livelli medi di affetti negativi (Dahling & Perez, 2010; Lin, Wu, Chen & Chen, 2014; Wegge, van Dick, Fisher, West e Dawson, 2006; Yeung, Wong, & Lok, 2011; in Sheibe et al. 2019). La reattività affettiva è solitamente operazionalizzata come il grado di affetto esperito nel corso, o in prossimità, di determinati eventi che stimolano la sfera emotiva. Secondo la teoria SAVI di Charles (2010) i vantaggi legati all'età si constatano anche nella capacità di regolare le emozioni non solo nel corso di un evento negativo ma soprattutto precedentemente al suo verificarsi e successivamente al suo termine, attraverso strategie come la rivalutazione positiva o l'accettazione in grado di mantenere stabili i livelli di benessere complessivo. Gli studi a tal proposito si sono rivelati contraddittori, a supporto e a discapito di questa teorizzazione, per questa ragione nel presente studio non sono state formulate

ipotesi in merito ad un legame diretto tra età e reattività emotiva (legame che comunque è stato misurato).

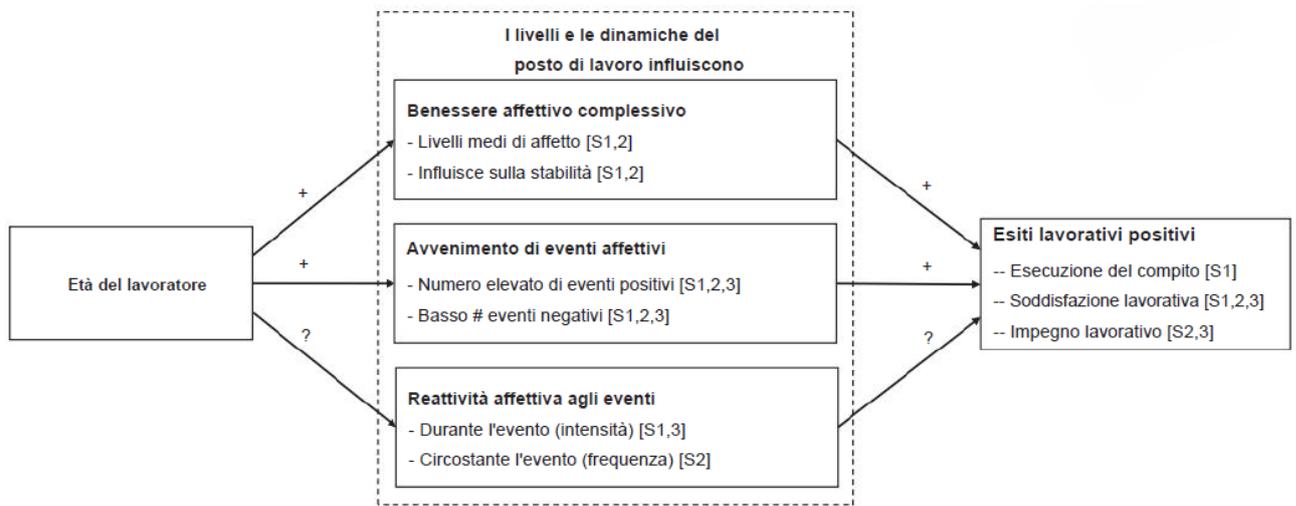


Figura 3.5. Modello concettuale di Sheibe et al. (2019)

I risultati hanno rivelato che l'età più elevata sul lavoro era associata ad affetti più positivi e meno negativi (studio 1), a eventi positivi quotidiani più frequenti riferiti (Studio 2 e 3) e a una minore variabilità degli affetti negativi (studi 1 e 2). L'età non era correlata alla frequenza di eventi lavorativi negativi né ad una diversa reattività agli eventi positivi (tutti gli studi). Un robusto risultato nei tre campioni è stata la mancanza di un'associazione tra età e reattività affettiva agli eventi positivi (cioè, nessuna differenza nelle risposte emotive nel corso o in prossimità dell'evento positivo). Molte di queste dimensioni dell'esperienza affettiva sul lavoro hanno mediato infine la relazione positiva tra differenze di età e l'impegno lavorativo. Le possibili ragioni per cui si sono osservati risultati in controtendenza in alcuni casi potrebbero soggiacere alle differenze culturali o nelle diverse caratteristiche professionali dei tre campioni. Nonostante questo, i risultati di Sheibe et al. (2019) suggeriscono che il mantenimento e il miglioramento del funzionamento è possibile con il progredire dell'età e che, in virtù di un miglioramento del funzionamento affettivo, i lavoratori anziani contribuiscono all'efficacia organizzativa in termini di performance.

In conclusione, i lavoratori più anziani costituiscono una percentuale crescente della forza lavoro odierna e tali tendenze spesso preoccupano i professionisti

dell'organizzazione, molti dei quali associano l'invecchiamento alla vulnerabilità e al calo della produttività. L'attuale serie di studi contribuisce ad aumentare le prove che tali opinioni negative sono ingiustificate. È probabile che i lavoratori più anziani funzionino altrettanto bene o addirittura meglio dei lavoratori più giovani a livello emotivo. Molti degli indicatori dell'esperienza affettiva sono emersi come mediatori di differenze di età positive nell'impegno lavorativo e nella performance. Allo stesso tempo, è diventato chiaro che alcuni degli effetti positivi dell'età erano presenti solo in uno o due dei tre campioni, e un risultato nel campione con gli impiegati indicava una maggiore reattività negativa agli eventi quotidiani in età più avanzata. Sono necessarie ricerche future che indaghino sistematicamente i moderatori contestuali degli effetti dell'età, specialmente ad un livello professionale e/o culturale.

Nello studio condotto da **Dello Russo et al. (2020)** (*riferimento n.5 in Tabella 3.1*) viene proposto un approccio che collega la teoria selettività socio-emotiva al paradigma dell'adattamento persona-lavoro (*person-job fit*) per indagare le basi emotive legate alla differenza di età nella realizzazione di compiti quotidiani e nelle prestazioni lavorative di ruolo. Gli autori hanno testato un modello di mediazione in cui l'età risulta correlata alle **emozioni positive** che, a loro volta, predicano il **task crafting** e la **performance lavorativa**. 256 lavoratori appartenenti a diverse tipologie di organizzazioni hanno partecipato ad un'indagine che utilizza il metodo del diario giornaliero per un periodo di 5 giorni.

Gran parte degli studi trasversali recenti sul tema potrebbero non essere totalmente rappresentativi dell'esperienza vissuta dalle persone sul lavoro in quanto mettono in relazione l'età con i comportamenti sul lavoro tenendo conto di un singolo momento nel tempo. L'obiettivo di questo studio è quello di analizzare in una porzione di tempo più ampia la quota di varianza giornaliera nel task crafting e nelle prestazioni lavorative adottati dalle persone di giorno in giorno. L'indagine si propone di indagare nello specifico quei driver motivazionali rappresentati dalle "emozioni positive", intese dagli autori come dei veri e propri serbatoi di energia che possono mediare significativamente la relazione tra età e task crafting.

La letteratura sugli stati affettivi, che include gli affetti e le emozioni, ha proposto un modello circonflesso definito secondo due assi (Russell, 1980, 2003; in Dello Russo et al., 2020). L'asse piacere-dispiacere identifica la caratteristica di valenza delle

emozioni (cioè, positiva o negativa), mentre l'asse attivazione-disattivazione indica la componente di alta o bassa eccitazione nelle emozioni, cioè il livello di attivazione prodotto dalle emozioni. Incrociando i due assi, emergono quattro quadranti: *alta attivazione positiva* (HAP), *bassa attivazione positiva* (LAP), *alta attivazione negativa* (HAN) e *bassa attivazione negativa* (LAN). A causa della loro prospettiva temporale orientata al presente, gli anziani cercano di massimizzare le relazioni sociali positive e significative, che a loro volta li portano a provare emozioni più positive (Carstensen et al., 1999). Nel precedente studio di Scheibe et al. (2019), come visto, è stato riscontrato che l'età è associata ad un affetto quotidiano più positivo e meno negativo e, attraverso di esso, alla performance sul compito, inoltre, è stata riscontrata una maggiore frequenza di eventi positivi quotidiani esperiti e riferiti dai lavoratori più avanti con l'età. Se si considera la concettualizzazione delle emozioni prevista dal modello di Russell, nello specifico la distinzione tra emozioni ad alta attivazione positiva (HAP) ed emozioni a bassa attivazione positiva (LAP), i risultati dello studio di Scheibe e colleghi hanno mostrato qualche criticità. In tre campioni di lavoratori hanno infatti constatato che l'età non era significativamente correlata ai livelli medi di emozioni HAP e LAP, la spiegazione che gli autori si sono dati di fronte a questo fenomeno è che, probabilmente, tali risultati sono influenzati dai diversi contesti culturali che a loro volta regolano l'espressione degli stati emotivi, anche quando questa espressione implica "etichettare" le proprie emozioni rispondendo a dei questionari. Inoltre, in un precedente studio condotto su un campione di popolazione generale degli Stati Uniti (quindi, non lavoratori in uno specifico contesto lavorativo) è stato osservato che negli individui più anziani le emozioni LAP erano più frequenti delle emozioni HAP (Scheibe, English, Tsai & Carstensen, 2013; in Dello Russo et al., 2020). A fronte di questi risultati e della scarsità di ricerche all'interno della psicologia delle organizzazioni su HAP e LAP, è importante per il presente studio studiare empiricamente le emozioni HAP e LAP come dimensioni separate. Secondo le teorizzazioni di Russell la distinzione tra alta e bassa attivazione delle emozioni risulta di cruciale per le implicazioni motivazionali e l'impatto atteso sui comportamenti (Russell, 2003). Per questa ragione, a causa di un effetto di selezione, Dello Russo et al. (2020) sostengono che le persone anziane possono scegliere le situazioni che meglio si adattano a loro e prestare maggiore attenzione a particolari aspetti di quelle situazioni emotive (ad esempio gli aspetti positivi).

Inoltre, le emozioni positive e gli eventi che le hanno scatenate diventerebbero salienti grazie alla congruenza con i valori e la ricerca di significati emotivi degli anziani secondo la teoria della selettività socio-emotiva (Carstensen, 1999; in Dello Russo et al., 2020). In questo senso, gli anziani potrebbero avere una lente selettiva attraverso la quale guardare gli eventi quotidiani e concentrarsi soprattutto su quegli eventi da cui possono trarre maggior beneficio in termini di emozioni positive. Per queste ragioni Dello Russo et al. (2020) hanno previsto nel loro modello che ci fosse una relazione positiva tra età e emozioni HAP e LAP, oltre questo, ipotizzano anche un percorso di mediazione tra l'età e il task crafting proprio per mezzo delle emozioni HAP e LAP. In riferimento di questo percorso di mediazione, gli autori sostengono che le emozioni positive provate durante la quotidianità lavorativa possono essere trasformate in energia da utilizzare sul lavoro e che, rispetto ai lavoratori più giovani, i lavoratori più anziani, concentrandosi maggiormente sugli eventi positivi che accadono nel corso della loro giornata lavorativa, provino dunque emozioni più positive, queste emozioni a loro volta dovrebbero tradursi in comportamenti lavorativi discrezionali e proattivi come il task crafting.

Il task crafting ha una derivazione diretta dal job crafting, per job crafting secondo la formulazione originale (Wrzesniewski & Dutton, 2001; in Dello Russo et al., 2020) si intende un comportamento introdotto autonomamente dal lavoratore volto a rimodellare i confini del proprio lavoro e teso ad apportare un cambiamento in ambito lavorativo, allineando il proprio lavoro con le proprie preferenze, motivazioni e passioni.

Una recente metanalisi riporta la relazione tra età e job crafting (Rudolph et al., 2017; in Dello Russo et al., 2020) con risultati piuttosto contrastanti: l'età sembra essere debolmente correlata in modo negativo alla maggior parte delle dimensioni del job crafting, ad esempio le dimensioni cognitive e comportamentali, ma associata positivamente alla dimensione dell'"aumento delle risorse strutturali", aspetto che implica la modifica di alcuni aspetti del proprio lavoro per renderlo più motivante (Tims & Bakker, 2010; in Dello Russo et al., 2020). Secondo Dello Russo et al. (2020), il task crafting comportamentale è simile proprio all'aumento delle risorse strutturali e ritengono quindi che i lavoratori anziani si impegnino più volentieri in questa forma di crafting. Come suggerito da recenti modelli teorici, i lavoratori anziani si impegnano nel job crafting per migliorare il loro adattamento

persona-lavoro (P-J) (Kooij et al., 2015; in Dello Russo et al., 2020). Pertanto, Dello Russo et al. (2020) si aspettano lavoratori anziani intervengano soprattutto sul task crafting rispetto ad altre forme di crafting per adattare meglio il lavoro ai propri interessi e punti di forza. Il crafting legato al compito comporta un aumento delle caratteristiche motivazionali del proprio lavoro, rendendolo quindi più interessante per sé stessi. Per questo viene ipotizzato dagli autori che l'età possa avere una correlazione diretta positiva con il task crafting.

Inoltre, secondo la teoria dell'adattamento persona-lavoro (P-J Fit) in relazione alla differenza di obiettivi e motivazioni legate all'età e alla luce di passati studi come quello di Demerouti et al. (2015; in Dello Russo et al., 2020), che hanno evidenziato come il crafting giornaliero abbia effettivamente portato ad un aumento delle risorse personal nei lavoratori (cioè, dell'autonomia) che a loro volta si sono rivelate correlate all'impegno lavorativo e alle performance, Dello Russo et al. (2020) prevedono che il task crafting possa correlare con le prestazioni lavorative e che l'età abbia un legame indiretto con le prestazioni lavorative proprio grazie alla mediazione del task crafting.

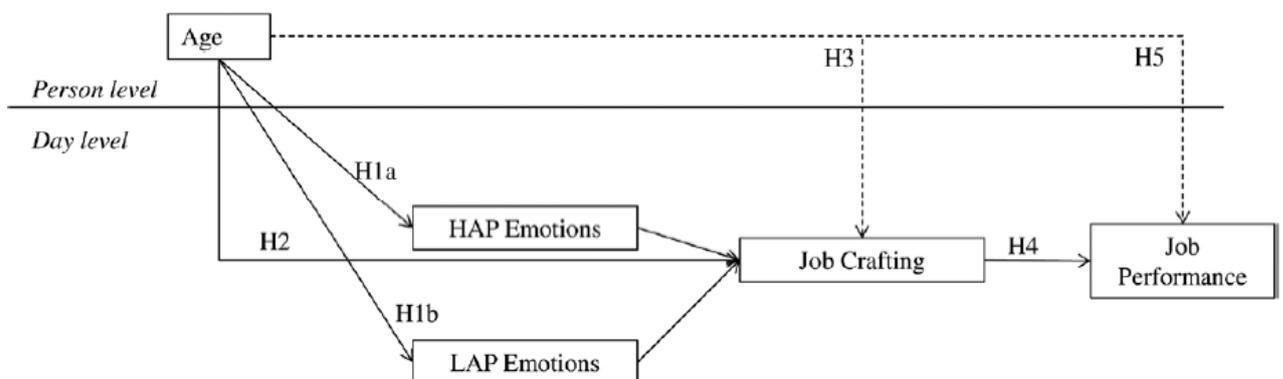


Figura 3.6. Modello concettuale di Dello Russo et al. (2020)

I risultati dello studio confermano la maggior parte delle previsioni formulate dagli autori nel loro sistema di ipotesi. È stata riscontrata una relazione positiva e significativa sia tra l'età e le emozioni LAP giornaliere, sia tra l'età e le emozioni HAP. È stata riscontrata una relazione significativa e positiva tra età e task crafting. Tuttavia, in quanto gli autori volevano testare un modello che stima gli effetti indiretti

dell'età sul task crafting attraverso le emozioni HAP e LAP, i risultati hanno mostrato che queste ultime non sono significativamente associate al task crafting, facendo emergere un percorso di mediazione non significativo, sia attraverso le emozioni HAP che attraverso le emozioni LAP. Nel contempo, si è scoperta una relazione positiva significativa tra il task crafting e la performance lavorativa, e in virtù del precedente legame significativo tra età e task crafting è stata confermata anche una correlazione indiretta statisticamente significativa tra l'età e la prestazione lavorativa attraverso la mediazione dei comportamenti di task crafting quotidiani.

In sintesi, a livello di analisi tra le persone, gli autori hanno riscontrato una relazione positiva tra età e task crafting, il task crafting ha mediato la relazione tra età e performance di ruolo, inoltre, è emersa una relazione positiva tra età ed emozioni positive, sebbene né le emozioni HAP né quelle LAP abbiano mediato la relazione tra età e task crafting come previsto.

In conclusione, questi risultati ci dicono che alla luce della correlazione positiva tra età e task crafting, i lavoratori anziani presentano un livello medio di task crafting superiore rispetto ai colleghi più giovani. Questo maggior impegno nella personalizzazione del compito affinché si adatti alle risorse personali conduce conseguentemente ad una migliore performance lavorativa, questo avviene specialmente per i lavoratori più anziani che attuano comportamenti quotidiani di task crafting più efficaci. Purtroppo, nonostante una significativa relazione tra età ed emozioni positive e tra età e task crafting (perché quest'ultimo media il rapporto tra età e performance), non è stata rilevata un'altrettanta evidente associazione tra emozioni positive esperite sul lavoro e il task crafting, mettendo in dubbio che le emozioni possano essere un meccanismo esplicativo di questa relazione. È probabile che siano in gioco meccanismi di mediazione cognitiva, o che comunque siano presenti dei moderatori cruciali, non considerati dal presente studio, in grado di rendere significativi i legami tra queste variabili.

Li et al. (2022) (*referimento n.6 in Tabella 3.1*) attraverso il metodo del diario giornaliero hanno raccolto per 10 giorni consecutivi le descrizioni di 128 dipendenti di un'azienda manifatturiera situata in Cina. L'obiettivo era indagare se e perché i lavoratori più anziani rispetto a quelli più giovani sono più reattivi affettivamente alle esperienze di inclusione giornaliera sul posto di lavoro. Basandosi sulla teoria della

selettività socio-emotiva (Carstensen, 1999, in Li et al., 2022), viene proposto che l'esperienza quotidiana di inclusione inneschi **cambiamenti affettivi** più forti (nei termini di aumento degli affetti positivi e di riduzione degli affetti negativi) per i lavoratori più anziani (rispetto a quelli più giovani) a causa di un maggiore valore attribuito alla relazione (ossia, la misura in cui gli individui apprezzano le relazioni sociali sul lavoro). Inoltre, integrando la teoria degli affetti nello scambio sociale di Lawler (2001; in Li et al., 2022) con la teoria della selettività socio-emotiva viene proposto che l'aumento dell'inclusione permetta di instaurare un maggior numero di relazioni affettive che si prevede saranno più positive per i lavoratori senior (a causa del maggiore valore attribuito allo sperimentare relazioni sociali sul lavoro), questo avviene perché l'età modera attraverso **il valore attribuito alle relazioni** (*relationship value*) questo legame, ciò dovrebbe migliorare **l'impegno sul lavoro** dei lavoratori più anziani.

Il punto di forza dello studio di Li et al. (2022) è proprio il *relationship value*, identificato come meccanismo di fondo atto a spiegare come le differenze di età si interfacciano con le altre variabili del modello. L'indagine sul valore delle relazioni come meccanismo esplicativo offre un'importante intuizione per comprendere meglio il ruolo di contingenza dell'età come attributo di diversità. A tal proposito, precedenti studi sull'invecchiamento, sempre guidati dalla teoria della selettività socio-emotiva, hanno indentificato la prospettiva del tempo futuro come un meccanismo chiave che spiega come l'età modella gli effetti della qualità dei contatti con i colleghi, come visto precedentemente negli studi di Fasbender et al., (2020), Burmeister et al. (2021) e Shavit et al.(2022). Questo studio si aggiunge allo stesso filone di ricerca identificando il valore della relazione come un alternativo meccanismo specifico in grado di spiegare le differenze basate sull'età nelle risposte affettive dei dipendenti all'esperienza quotidiana di inclusione percepita nella propria realtà lavorativa di riferimento.

La *relationship value* è legata alla diversità di età in quanto i lavoratori anziani dovrebbero mostrarsi più sensibili alle esperienze di inclusione e possono reagire più fortemente modulando in chiave positiva le relazioni sociali sul lavoro a causa proprio di un maggiore valore attribuito a queste relazioni. Un aumento degli affetti positivi segnala una maggiore soddisfazione nei confronti delle pratiche organizzative attivate, consente comportamenti di avvicinamento, motiva il senso

di appartenenza e comportamenti extra ruolo come i comportamenti di buona cittadinanza organizzativa, consente agli individui di sentirsi più vigorosi, ingaggiati e assorbiti dalle attività lavorative perché più inclini a soddisfare efficacemente le richieste organizzative. Per questo risulta fondamentale che le organizzazioni attivino pratiche di diversity & inclusion affinché nei propri ambienti di lavoro venga percepito un clima inclusivo. Secondo Boehm et al. (2014; in Li et al., 2022) un clima inclusivo promuove lo scambio sociale collettivo aumentando così la performance aziendale.

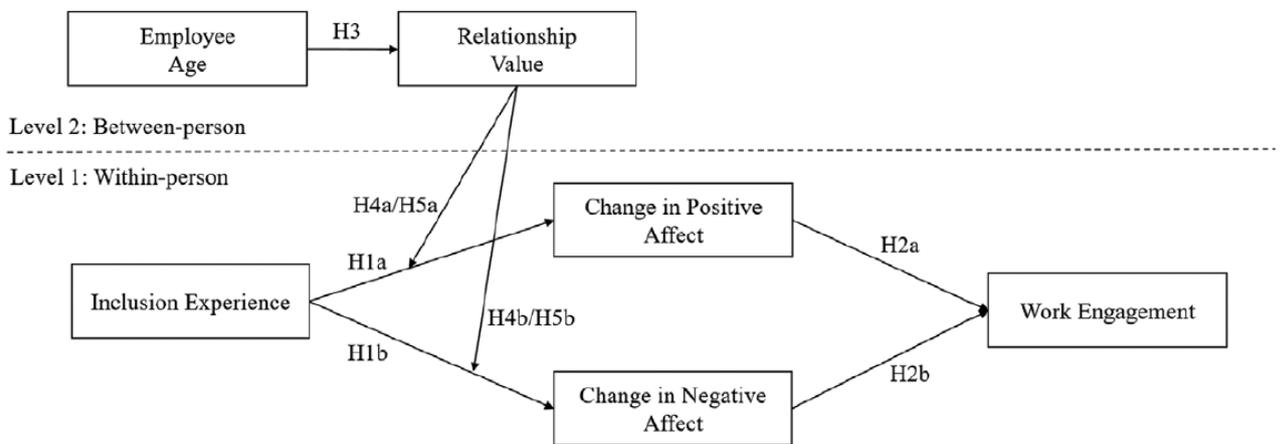


Figura 3.7. Modello concettuale di Li et al. (2021)

Dall'analisi dei risultati non sono emerse correlazioni significative tra l'esperienza di inclusione e la variazione degli affetti, né in senso positivo né in senso negativo. A causa di questa mancata associazione non è stato possibile dimostrare neanche la correlazione indiretta tra l'esperienza di inclusione e l'impegno lavorativo attraverso la variazione di legami più o meno forti tra colleghi. Nonostante questi primi esiti, nel momento in cui la variabile età attraverso la relationship value sono entrate a far parte dell'equazione le relazioni tra le precedenti variabili sono improvvisamente cambiate. In primo luogo, è stata verificata la relazione tra età e valore della relazione, che si è dimostrata subito positiva e significativa, successivamente, l'età attraverso il valore attribuito alle relazioni ha mostrato un effetto di moderazione indiretto sulle correlazioni tra la variabile inclusione e le variazioni affettive positive e negative. Infine, è stato dimostrato che gli effetti di moderazione indiretta dell'età attraverso il valore attribuito alla relazione sono stati

trasmessi sull'impegno lavorativo grazie alla mediazione dei cambiamenti degli affetti.

Andando ad interpretare i risultati dello studio di Li et al. (2022) il mancato sostegno alle prime due ipotesi testate, in realtà, non fa che rafforzare la tesi di fondo degli autori, ossia che l'esperienza di inclusione vissuta nei luoghi di lavoro sortisce degli effetti all'interno della persona e promuove dei cambiamenti affettivi nei confronti delle interazioni sociali per mezzo della diversità di età e lo specifico valore attribuito alla relazione. Infatti, nel momento in cui le precedenti correlazioni sono state moderate dall'età attraverso la relationship value queste si sono dimostrate tutte statisticamente significative. In altre parole, le fluttuazioni quotidiane di episodi di inclusione vissuti sul lavoro possono innescare risposte affettive forti (in senso positivo o negativo) solo quando si dà valore alle relazioni sociali sul lavoro, il che è come dimostrato più probabile per i lavoratori più anziani. Questo è in linea con quanto sostenuto dalla teoria della selettività socio-emotiva, a cui Li et al. (2022) hanno fatto affidamento nel formulare le loro previsioni, infatti, i risultati suggeriscono che, rispetto ai lavoratori più giovani, quelli più anziani danno generalmente più valore alle relazioni sul lavoro, il che li rende più reattivi dal punto di vista affettivo alle esperienze quotidiane di inclusione. Questi cambiamenti affettivi sono a loro volta associati all'impegno lavorativo. Lo studio fornisce un nuovo paradigma di ricerca per indagare le variazioni interindividuali nell'inclusione sul lavoro, identifica i cambiamenti affettivi come importanti meccanismi interni alla persona attraverso i quali l'esperienza di inclusione ha effetto e spiega perché promuovere ambienti di lavoro inclusivi può energizzare i dipendenti a performare, soprattutto quei lavoratori avanti con l'età che danno maggior valore alle relazioni sociali.

Lo studio condotto da **Marques et al. (2024)** (*riferimento n.7 in Tabella 3.1*) integrando la progettazione del lavoro con la teoria della selettività socio-emotiva, propone che le caratteristiche sociali del lavoro siano correlate con le prestazioni dei dipendenti in modo differente per i lavoratori di diversa età. In un sondaggio a tre ondate di misurazione che ha coinvolto 454 lavoratori è stata testata la moderazione dell'età dei lavoratori nella relazione tra il **ricevere supporto sociale e feedback** dai colleghi e le prestazioni lavorative (**prestazioni di ruolo e**

prestazione extra-ruolo), nonché tra il **fornire supporto sociale e feedback** e le prestazioni lavorative.

Si parte dal presupposto che il supporto sociale il feedback sul posto di lavoro siano associate in modo differente alle prestazioni dei lavoratori più anziani rispetto a quelli più giovani. Mentre il supporto sociale si riferisce all'assistenza e ai consigli che gli individui ricevono e forniscono sul lavoro, il feedback si riferisce alle informazioni che gli individui ricevono in merito alle loro prestazioni sul lavoro. A differenza della maggior parte delle ricerche in questo ambito che hanno analizzato le differenze di età dalla prospettiva del ricevente sul supporto sociale e della valutazione, gli autori di questo studio indagano gli effetti sia dalla prospettiva del ricevente che del fornitore. Poiché i motivi di generatività sono prioritari per i lavoratori più anziani e sottolineano la spinta motivazionale di questa tipologia di lavoratori nell'aiutare gli altri e trasmettere conoscenze, ci si aspetta che azioni tese a fornire supporto sociale e feedback possano essere di particolare importanza soprattutto per la fascia più anziana dei lavoratori.

In merito agli output del modello costruito da Marques et al. (2024) la prestazione lavorativa viene scomposta in performance di ruolo e in performance extra-ruolo, se con la prima si intende il comportamento diretto verso al compito, i doveri e le responsabilità formali, con la seconda ci si riferisce a tutte quegli altri comportamenti che, sebbene essenziali per l'efficacia globale dell'organizzazione, vanno oltre ciò che è strettamente prescritto dal ruolo organizzativo, sono piuttosto comportamenti discrezionali, di carattere informale e per questo non riconosciute dal sistema di ricompensa aziendale. Ricerche precedenti hanno stabilito che queste due tipologie di performance sono positivamente associate al sentirsi socialmente connessi sul posto di lavoro e a sviluppare un senso di appartenenza nei confronti dell'azienda (Lee et al., 2004; in Marques et al., 2024).

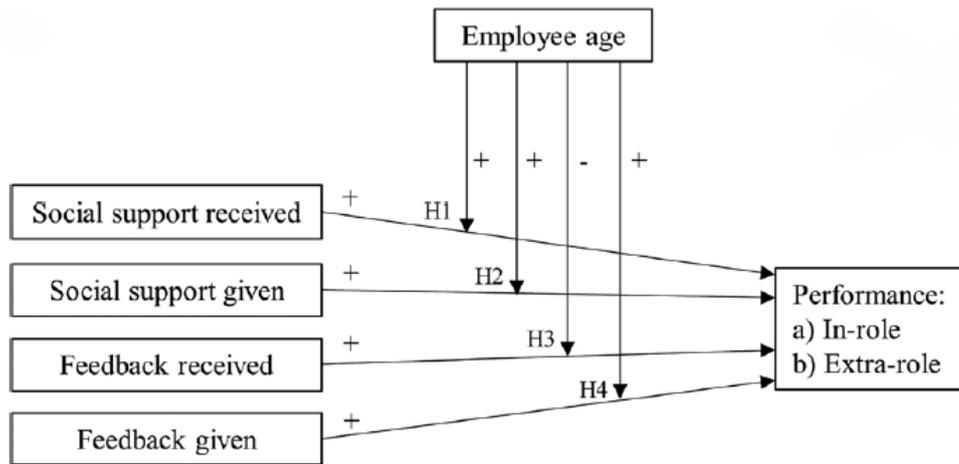


Figura 3.8. Modello concettuale di Marques et al. (2024)

Ricevere sostegno sociale è una forma preziosa di scambio sociale che può avere un impatto sulla visione del rapporto di lavoro, dovrebbe anche innescare comportamenti positivi reciproci verso i colleghi e l'organizzazione, sotto forma di prestazioni extra-ruolo (Blau, 1964; Gouldner, 1960; in Marques et al., 2024). Inoltre, ricevere supporto sociale ha anche una funzione relazionale: contribuisce allo sviluppo di relazioni di alta qualità, che sono particolarmente importanti per la motivazione dei dipendenti anziani e per la creazione di un clima intergenerazionale positivo in azienda. Poiché gli individui più anziani percepiscono il loro futuro lavorativo come limitato in termini di tempo, attribuiscono maggiore importanza a relazioni sociali significative da cui traggono connessione sociale e senso di appartenenza (Carstensen et al., 1999). In sintesi, ricevere sostegno sociale dovrebbe contribuire a soddisfare i bisogni relazionali che sono importanti fattori di spinta in termini di risultati lavorativi (soddisfazione, impegno e prestazione lavorativa) che in risultati extra-ruolo.

A proposito dei feedback, è stato dimostrato che il feedback migliora la performance (Kluger & DeNisi, 1996; in Marques et al., 2024) perché offre l'opportunità di imparare a svolgere il lavoro in modo più efficace e di negoziare e definire i ruoli con persone che hanno aspettative sulla prestazione. Il feedback è anche correlato positivamente alle prestazioni extra-ruolo perché aumenta la stima nei confronti dell'organizzazione (Haider et al., 2019; in Marques et al., 2024), il fit persona-lavoro e l'impegno lavorativo (Peng & Chiu, 2010; in Marques et al., 2024). Da una

parte ci sono ragioni di credere che *ricevere* feedback dagli altri dovrebbe contribuire in modo più significativo alle prestazioni in ruolo ed extra-ruolo dei lavoratori più giovani. Poiché i lavoratori più giovani percepiscono il tempo come più espansivo, considerano le interazioni sociali come opportunità di acquisire conoscenze per ottenere una crescita a lungo termine (Carstensen, 1999; in Marques et al., 2024). Ricerche correlate hanno rilevato che i lavoratori più giovani sono più motivati di quelli più anziani quando ricevono conoscenze (Burmeister et al., 2020) e apprezzano la qualità del feedback in misura maggiore rispetto ai lavoratori più anziani (Wang et al., 2015; in Marques et al., 2024). Ricevere feedback dovrebbe essere meno apprezzato dai dipendenti più anziani, che potrebbero aver già raggiunto livelli più elevati di competenze lavorative grazie a un'esperienza lavorativa prolungata e quindi potrebbero preferire una maggiore autonomia nello svolgimento del proprio lavoro (Truxillo et al., 2012; in Marques et al., 2024), avere minori esigenze di crescita (Kooij et al., 2011; in Marques et al., 2024) e apprezzare le interazioni sociali più per il loro valore relazionale che strumentale (Carstensen, 1999; in Marques et al., 2024). Pertanto, ricevere un feedback dovrebbe informare i dipendenti del fatto che l'organizzazione sta probabilmente investendo nel loro avanzamento professionale a lungo termine, il che dovrebbe motivare soprattutto i lavoratori più giovani a ricambiare con uno sforzo maggiore nell'adempimento dei compiti e delle responsabilità lavorative, ma anche ad aiutare la loro organizzazione di appartenenza, per alimentare una relazione a lungo termine di investimenti reciproci.

Dall'altra parte, ci sono ragioni per credere che *dare* feedback agli altri dovrebbe contribuire maggiormente alle prestazioni dei lavoratori più anziani. Quando danno un feedback agli altri, sia durante le pratiche di feedback formale (ad esempio, la valutazione delle prestazioni) sia attraverso momenti di feedback informale, i lavoratori si impegnano in interazioni sociali. Questi momenti dovrebbero rafforzare le relazioni sociali che sono particolarmente importanti per il benessere delle persone anziane (Carstensen, 1999; in Marques et al., 2024). Inoltre, fornire un feedback che possa aiutare gli altri ad aumentare la propria autostima e migliorare il proprio impegno sui compiti è un comportamento generativo e queste tipologie di comportamenti sono più comuni tra i lavoratori anziani (Kooij & Van De Voorde, 2011; in Marques et al., 2024), che sentono maggiormente il bisogno di aiutare le

generazioni future. Dato che le opportunità di fornire feedback contribuiscono alla soddisfazione della generatività e dei bisogni relazionali che sono particolarmente importanti per la motivazione dei lavoratori anziani (Carstensen, 1999; Kooij & Van De Voorde, 2011; in Marques et al., 2024), la maggiore motivazione dovrebbe spingere i lavoratori anziani a impegnarsi maggiormente nei compiti legati al ruolo, ma anche a mostrare maggiori comportamenti discrezionali per aiutare gli altri e la loro organizzazione.

I risultati emersi hanno fornito supporto alla maggior parte delle ipotesi. In primo luogo, *ricevere* sostegno sociale è risultato correlato positivamente alla performance extra-ruolo in misura maggiore per i lavoratori più anziani che per quelli più giovani, ma, contrariamente alle ipotesi, non è stato associato alla performance in-ruolo, indipendentemente dall'età del dipendente. In secondo luogo, *dare* supporto sociale agli altri è stato associato positivamente sia alla performance in ruolo che a quella extra-ruolo, più fortemente per i lavoratori più anziani che per quelli più giovani, ma la relazione con la performance extra-ruolo è risultata significativa solo per i lavoratori più anziani.

Per quanto riguarda la *ricezione* di feedback: è stato previsto che la ricezione di feedback dovesse essere maggiormente correlata alle prestazioni dei dipendenti più giovani rispetto a quelli più anziani. Tuttavia, in maniera quasi paradossale, nel caso della performance di ruolo abbiamo osservato una relazione più forte per i dipendenti più anziani, mentre nel caso della performance extra-ruolo la relazione non è stata influenzata dalla diversità di età dei dipendenti. Infine, il *dare* feedback *agli altri* è stato associato in modo più forte e positivo sia alla performance di ruolo che a quella extra-ruolo per i lavoratori più anziani rispetto a quelli più giovani, e la relazione con la performance di ruolo è risultata significativa esclusivamente per i lavoratori più anziani.

In definitiva, la ricerca in questione ha fornito risultati promettenti sulla maggior parte delle ipotesi stabilendo che il supporto sociale e il feedback influiscono non solo sul benessere (che a sua volta può influenzare la qualità della performance; Wood et al., 2012) ma anche direttamente sulla performance dei lavoratori. Inoltre, ha evidenziato come questi effetti possano variare a seconda dell'età. Allo stesso tempo sono emerse due eccezioni non trascurabili. In primo luogo, contrariamente

alle ipotesi si è riscontrato che ricevere supporto sociale era correlato positivamente alle prestazioni extra-ruolo in misura maggiore per i dipendenti più anziani, ma non era correlato con le prestazioni in ruolo per tutti i dipendenti (indipendentemente dall'età). Sembra che ricevere assistenza e consigli dagli altri spinga i lavoratori a ricambiare con una maggiore motivazione ad aiutare gli altri e l'organizzazione (il che è in linea con la teoria dello scambio sociale; Blau, 1964) e questo è particolarmente il caso dei lavoratori più anziani (il che è in linea con la teoria della selettività socio-emotiva; Carstensen, 1999), allo stesso tempo è uno sforzo non necessariamente diretto ai propri compiti e responsabilità lavorative. In secondo luogo, ricevere un feedback non era correlato alle prestazioni extra-ruolo, mentre era positivo e più fortemente associato alle prestazioni nel ruolo per i lavoratori più anziani rispetto a quelli più giovani. A differenza del sostegno sociale, il contenuto del feedback dovrebbe essere specificamente legato ai compiti e alle responsabilità lavorative (e quindi è più probabile che aumenti le conoscenze su come migliorare le prestazioni nel ruolo) e che venga inquadrato in minor misura come una forma preziosa di scambio sociale (quindi è meno probabile che inneschi comportamenti positivi reciproci sotto forma di prestazioni extra-ruolo). Sorprendentemente, anche in questo caso e contrariamente alle ipotesi, l'associazione con la performance nel ruolo è risultata più forte per i lavoratori più anziani che per quelli più giovani, quando solitamente sono proprio loro quelli più attratti da interazioni con i colleghi in grado di soddisfare bisogni strumentali, piuttosto che affettivi, in previsione di una crescita professionale.

Un altro aspetto da sottolineare sulla base dei risultati ottenuti, è che gli atteggiamenti e i comportamenti dei dipendenti non sono influenzati solo dal fatto di *ricevere* supporto sociale e feedback dagli altri sul lavoro, come comunemente indagato nella letteratura sul job design (ad esempio, Morgeson & Humphrey, 2006; in Marques et al., 2024), ma anche dal fatto di *dare* supporto sociale e feedback agli altri sul lavoro. Mentre non tutte le ipotesi relative alla *ricezione* sono state supportate, lo sono state quelle relative alla *fornitura di* supporto sociale e feedback, il che stabilisce un'ulteriore prova di come la soddisfazione dei bisogni di generatività sia un fattore di cruciale importanza in associazione alle prestazioni dei lavoratori anziani. I risultati supportano le ipotesi della teoria della selettività socio-emotiva secondo cui le relazioni di alta qualità sul posto di lavoro sono

particolarmente importanti per i lavoratori più anziani (Carstensen, 1999), dimostrando che in un ambiente di lavoro con un elevato supporto sociale e feedback a trarne maggiore vantaggio sono i livelli di performance in ruolo ed extra-ruolo dei dipendenti più anziani.

L'ultimo studio preso in esame è stato condotto da **Lagacé et al. (2022)** (riferimento n.8 in Tabella 3.1) e raccoglie i dati da un campione di 603 lavoratori canadesi di organizzazioni private e pubbliche di età compresa tra i 18 e i 68 anni. Attraverso un sondaggio lo studio mira ad esaminare in **quale misura qualità e quantità dei contatti intergruppo** (*variabile QQIC*) tra lavoratori più giovani e più anziani assieme alle pratiche di condivisione delle conoscenze riducano gli **atteggiamenti ageisti**, e a sua volta in che modo questa diminuzione degli atteggiamenti ageisti sia in grado di incrementare il livello di **impegno dei lavoratori** e l'**intenzione di rimanere dentro l'organizzazione** di appartenenza.

I risultati emersi sono confortanti, infatti, cinque delle sei ipotesi contenute nel modello iniziale degli autori sono state confermate. Il modello finale include, perfino, altri collegamenti non previsti dagli autori inizialmente, suggerendo un impatto diretto dei contatti intergenerazionali sull'impegno lavorativo e sull'intenzione di rimanere nell'organizzazione, nonché una correlazione diretta tra la condivisione di conoscenze e i livelli di impegno lavorativo. Questi effetti sono validi per tutte le fasce di età. Anche se non previsti, questi risultati gettano ulteriore luce sulla teoria del contatto intergruppi, suggerendo che l'aumento della frequenza e della qualità dei contatti tra lavoratori più giovani e più anziani è vantaggioso in termini di aumento dei livelli di impegno e delle intenzioni di rimanere nell'organizzazione.

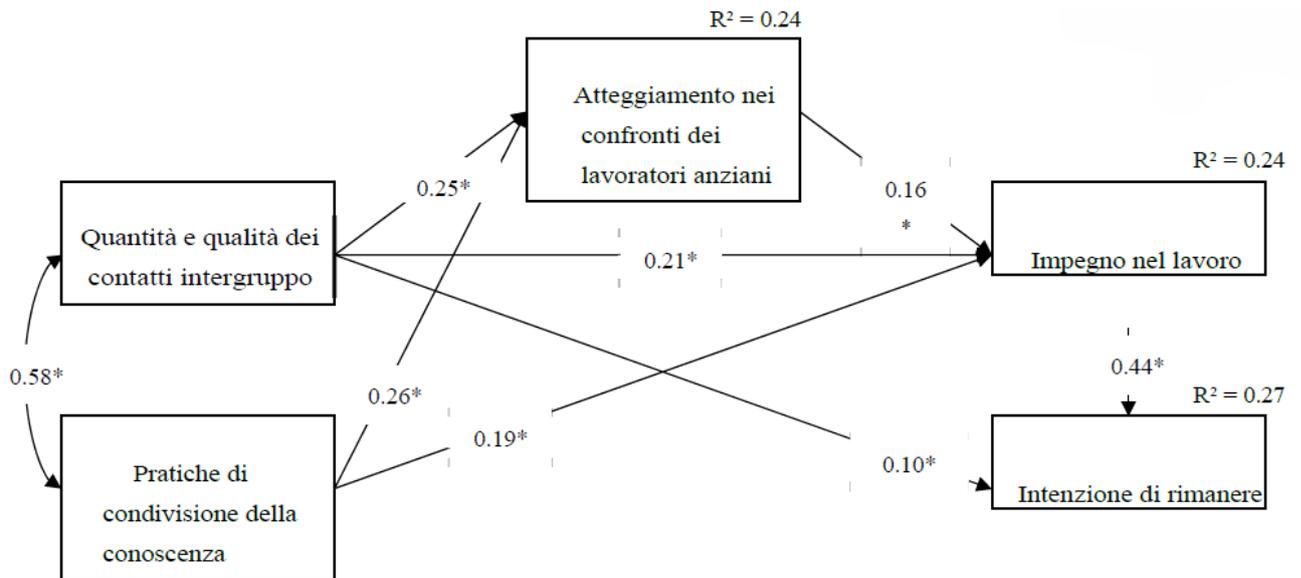


Figura 3.9. Modello concettuale di Lagacé et al. (2022)

In merito ai risultati ipotizzati nel modello iniziale, la quantità e la qualità dei contatti (*variabile QQIC*) ha dimostrato avere un effetto positivo sul modo in cui vengono percepiti i lavoratori anziani. Questi risultati supporta il postulato principale della teoria del contatto intergruppo (ICT; Allport, 1954), secondo cui l'incontro tra membri di gruppi diversi (in questo caso lavoratori di età e generazioni diverse), può ridurre stereotipi e pregiudizi basati sull'età (in questo caso gli stereotipi ageisti). Questo effetto non viene spiegato solo dalla maggiore frequenza di contatto ma anche, e soprattutto, dalla loro qualità. Pertanto, nel presente studio, è stata utilizzata la combinazione di entrambi i tipi di contatti per misurare il loro effetto sugli atteggiamenti positivi nei confronti dei lavoratori anziani. Inoltre, come previsto, quanto più positivi sono gli atteggiamenti nei confronti dei lavoratori anziani, tanto più forte è l'impegno lavorativo, la correlazione tra le due variabili si è mostrata positiva e statisticamente significativa. L'impatto delle pratiche di condivisione delle conoscenze tra lavoratori anziani e giovani ha avuto effetti significativi sull'adozione di atteggiamenti più positivi da parte di questi ultimi nei confronti dei primi. I comportamenti di condivisione delle conoscenze esemplificano effettivamente la quantità e la qualità dei contatti intergruppo, spiegando così la correlazione significativa e positiva tra queste due variabili e il loro effetto nel ridurre gli stereotipi negativi dell'ageismo sul posto di lavoro. Vale la pena notare, a tal proposito, che la condivisione di conoscenze è stata misurata attraverso un legame bidirezionale,

in quanto sia ai lavoratori più giovani che a quelli più anziani è stato chiesto in che misura donassero ma anche raccogliessero conoscenze gli uni dagli altri.

I risultati suggeriscono che avere atteggiamenti positivi nei confronti dei lavoratori anziani non ha un effetto diretto sull'intenzione di rimanere sul posto di lavoro. Infatti, solo il QQIC e l'impegno lavorativo hanno avuto effetti diretti sull'intenzione di rimanere. Questo risultato non significativo può essere spiegato dal fatto che gli atteggiamenti sono un costrutto psicologico e non necessariamente si riflettono poi sui comportamenti di ritiro. Di conseguenza, è plausibile pensare che, anche se i colleghi hanno un'alta opinione dell'efficacia e dell'adattabilità dei lavoratori anziani, questi pensieri e sentimenti potrebbero non essere sufficienti a influenzare l'intenzione di rimanere o meno sul posto di lavoro. D'altro canto, dimensioni più riconducibili alla sfera comportamentale come i contatti positivi tra i gruppi e l'impegno sul lavoro attraverso il vigore e commitment, hanno già mostrato in passato il loro impatto diretto sull'intenzione di rimanere nell'organizzazione, come anche in questo caso.

3.2 UN ANALISI CRITICA: ANALOGIE E DIFFERENZE

Sulla base degli studi analizzati, in questa ultima parte della tesi, vengono discussi i principali risultati e posti a confronto con qualche altro contributo scientifico rilevante per il dibattito e in relazione ai precedenti capitoli di questo elaborato, al fine di rilevarne implicazioni teoriche e pratiche e suggerimenti utili in termini di best practices per le organizzazioni e i diversi attori sociali nell'ottica di una programmazione futura di interventi di age management efficaci.

L'obiettivo dell'age management è quello di implementare la sensibilità dell'age diversity entro le culture e le prassi delle aziende, di rileggere tutte le pratiche di gestione delle risorse umane, alla luce degli studi sull'ageing, per comprendere come debbano essere adattate e sviluppate per valorizzare e gestire le differenze legate all'età sul posto di lavoro. Dal modo in cui si compongono queste differenze, infatti, dipende non solo il clima aziendale, ma anche la performance individuale e di gruppo, nonché l'engagement, la soddisfazione e il benessere della forza lavoro.

È innegabile che i lavoratori più anziani costituiscono una percentuale crescente della forza lavoro odierna e tali tendenze spesso preoccupano i responsabili delle organizzazioni, molti dei quali associano l'invecchiamento alla vulnerabilità e al calo della produttività. L'attuale serie di studi contribuisce ad aumentare le prove che tali opinioni negative sono ingiustificate.

Attraverso la revisione sistemica condotta in questo terzo capitolo è stato gettato uno sguardo circoscritto sul contatto intergruppo e sulle potenzialità delle motivazioni socio-emotive in relazione alla diversità di età e al fine di tracciare una possibile via verso l'integrazione intergenerazionale nei contesti lavorativi. La valorizzazione delle motivazioni e competenze socio-emotive è stato identificato qui come uno dei principali driver motivazionali in grado di produrre esiti positivi per il singolo lavoratore (come vedremo, specialmente per il lavoratore senior) e, non di meno, per l'intera organizzazione in termini di sostanziali vantaggi strategici.

Prendendo in considerazione i *riferimenti numero 1 e numero 2 in Tabella 3.1*, nello studio di **Fasbender et.al (2020)** è emerso come in circostanze di contatto intergruppo, frutto di concrete pratiche attivate dall'azienda (gruppi di lavoro intergenerazionali), competenze sociali come l'*assunzione di prospettiva* possano promuovere comportamenti di reciproco aiuto tra colleghi e creare un clima intergenerazionale positivo e cooperativo. L'età ha mostrato la capacità di moderare questa relazione attraverso la *prospettiva del tempo futuro*, ossia quella percezione individuale del tempo futuro rimanente sul lavoro, percezione che per ovvie ragioni è più limitata per un dipendente senior prossimo alla pensione, viceversa, più estesa per un giovane dipendente che ha fatto il suo ingresso nel mondo del lavoro da poco tempo. Lo studio di **Shavit et al. (2022)** sostiene una tesi simile con risultati che vanno direttamente a sostegno dei precedenti di Fasbender et al. (2020), ponendo però un focus più approfondito sul meccanismo sottostante attraverso cui le differenze di età si collegano alle relazioni di sostegno e aiuto tra colleghi. Viene infatti colta la differenza tra comportamenti di aiuto atti a soddisfare "*bisogni strumentali*" e comportamenti di aiuto nei confronti di "*bisogni emotivi*". La prospettiva del tempo futuro è centrale in entrambi i modelli, però emerge con ancor più rilevanza nel contributo di Shavit et al. (2022) poiché è la protagonista di un vero e proprio esperimento di laboratorio. La manipolazione della percezione del tempo rimasto sul lavoro porta ad una serie di risultati che mettono

in correlazione questa variabile (e l'età con essa) con specifici comportamenti d'aiuto. Nello specifico, una percezione limitata del tempo rimanente sul lavoro determina la preferenza dei lavoratori anziani a investire questo tempo rimanente in relazioni sociali emotivamente gratificanti (motivi di generatività) piuttosto che relazioni strumentali tese ad un progresso di carriera.

La centralità della prospettiva del tempo futuro (coerentemente con gli studi di Fasbender e Shavit; *riferimenti n.1 e n.2 in Tabella 3.1*) emerge anche nel terzo contributo di **Burmeister et. al (2021)** (*riferimento n.3 in Tabella 3.1*) dove si traccia un collegamento con il *senso di appartenenza* nei confronti dell'organizzazione. Inoltre, in questo studio è emersa una correlazione tra il senso di appartenenza e *l'impegno lavorativo*. Questa, sulla base della totalità dei contributi riportati in questa revisione della letteratura, è la prima evidenza di un legame esistente tra lo sviluppo di una rete sociale sul lavoro, un gruppo in cui ci si rispecchia e ci si sente accettati, e una variabile di risultato come l'impegno lavorativo. I risultati dell'indagine di Burmeister et al (2021) rivelano che le opportunità di contatto intergenerazionale hanno un correlazione indiretta con l'impegno lavorativo attraverso lo sviluppo di un senso di appartenenza, il legame tra opportunità di contatto intergruppo e lo sviluppo di questo senso di appartenenza come abbiamo visto è una relazione moderata dall'età attraverso la prospettiva del tempo futuro (*riferimenti n.1 e n.2 in Tabella 3.1*), nello specifico i lavoratori più anziani con una percezione del tempo limitata sul lavoro sviluppano un maggiore senso di appartenenza nei confronti dell'azienda, questo si traduce secondo Brumister et al. (2021) in un maggiore impegno sul lavoro da parte dei lavoratori senior.

Lo studio **Sheibe et al. (2019)** (*riferimento n.4 in Tabella 3.1*) la diversità di età viene esplorata posta in relazione con varie dinamiche affettive (numero di affetti, variabilità degli affetti, frequenza di eventi positivi e negativi, risposte emotive a tali eventi). Successivamente queste relazioni sono state misurate in relazione a variabili di risultato come l'impegno lavorativo, già visto precedentemente (in Burmeister et al., 2021), ma anche con la prestazione e la soddisfazione lavorativa. Dai risultati dello studio di Sheibe et al. (2019) emerge come i lavoratori anziani ad un livello emotivo funzionino altrettanto bene dei lavoratori più giovani e in alcune dinamiche perfino meglio. Inoltre, molti di questi indicatori dell'esperienza affettiva sono apparsi correlati ad un incremento (in maniera ancor più evidente rispetto alla

prestazione e alla soddisfazione) dell'impegno lavorativo, coerentemente con i risultati degli altri studi (*referimenti n.3 e n.6 in Tabella 3.1*).

Lo studio di **Dello Russo et al. (2020)** (*referimento n.5 in Tabella 3.1*) ha testato un modello di mediazione in cui l'età è risulta correlata alle *emozioni positive* che, a loro volta, dovevano predire il *task crafting* e la *performance lavorativa*. Tra tutti i contributi, questo è lo studio con più evidenti criticità, in quanto, contrariamente alle ipotesi e in maniera diversa dagli altri studi proposti, le emozioni positive, per quanto correlate positivamente con l'età, non hanno mostrato una correlazione che possa dirsi statisticamente significativa con il task crafting. In altre parole, non si sono dimostrate capaci di mediare la relazione tra la variabile "età" e la variabile "task crafting". Ho scelto comunque di inserire questo contributo perché evidenzia un altro risultato importante: ossia che l'età mostra una relazione diretta positiva con il task crafting e che questo media la relazione tra età e impegno lavorativo. In altre parole, lo studio di Dello Russo et al. (2020) come le opportunità di ricorrere al task crafting possano portare ad un vantaggio in termini di impegno sul lavoro per la popolazione aziendale più anziana. Purtroppo, il sistema di variabili proposto dagli autori non ha individuato il meccanismo sottostante che spiega il perché l'età ha un legame positivo con il task crafting, è possibile che siano coinvolte altre variabili (probabilmente di tipo cognitivo) che possano spiegare questa peculiare relazione con il task crafting che, grazie a questo contributo, emerge come fattore di estremo interesse per la ricerca futura sull'ageing e per le pratiche organizzative che intendono puntare proprio su questa dimensione del job crafting nell'empowerizzare le risorse più mature.

A proposito delle varie dinamiche affettive esperite nei luoghi di lavoro, viste nello studio di Sheibe et al. (2019) (*referimento n.4 in Tabella 3.1*), lo studio di **Li et al. (2021)** (*referimento n.6 in Tabella 3.1*) ha indagato se l'età fosse correlata ad un aumento degli affetti positivi e ad una diminuzione delle relazioni negative in circostanze di pratiche organizzative progettate per favorire il contatto intergruppo tra lavoratori. Nello specifico, nello studio di Li et al. (2021) si indaga se i lavoratori più anziani siano più reattivi all'esperienza di inclusione giornaliera sul posto di lavoro attraverso la "*relationship value*" (il valore attribuito alla relazione), ossia un meccanismo sottostante che mette in relazione la diversità di età con il *cambiamento degli affetti* in determinati contesti. È emerso come i lavoratori più

anziani, in quanto danno più valore alle relazioni sul lavoro (coerentemente con la teoria della selettività socio-emotiva e gli altri contributi), sono più reattivi dal punto di vista affettivo alle esperienze quotidiane di inclusione. Questi cambiamenti affettivi sono a loro volta correlati positivamente con l'impegno lavorativo (coerentemente con i *riferimenti n.3 e n.4*). Così facendo, è stato dimostrato che gli effetti di moderazione indiretta dell'età attraverso il valore attribuito alla relazione sono stati trasmessi sull'impegno lavorativo grazie alla mediazione dei cambiamenti degli affetti. I precedenti studi sull'invecchiamento, sempre guidati dalla teoria della selettività socio-emotiva, hanno identificato la prospettiva del tempo futuro come un meccanismo chiave che spiega come l'età modella gli effetti della qualità dei contatti con i colleghi, come visto precedentemente negli studi di Fasbender et al., (2020), Burmeister et al. (2021) e Shavit et al.(2022) (*riferimenti n.1, n.2 e n.3 in Tabella 3.1*). Questo studio si aggiunge allo stesso filone di ricerca identificando nel valore attribuito alla relazione un meccanismo alternativo, e affine ai motivi di generatività propri delle persone più anziane (Carstensen, 1999), in grado di spiegare le differenze basate sull'età nelle risposte affettive dei dipendenti all'esperienza quotidiana di inclusione sul lavoro.

Il settimo contributo qui riportato, a cura di **Merques et al. (2024)** (*riferimento n.7 in Tabella 3.1*), ha indagato se l'età dei lavoratori avesse un collegamento tra il *ricevere/fornire supporto sociale e feedback* e la prestazione lavorativa. Diversamente dai precedenti studi che indagavano l'impegno lavorativo come variabile lavorativa qui si indaga la prestazione lavorativa, ossia l'esecuzione del compito in termini di efficacia ed efficienza. La prestazione lavorativa nello studio di Merques et al. (2024) viene scomposta in performance extra-role e performance in-role e misurata in entrambe le sottocategorie. I risultati hanno dimostrato come il ricevere/fornire supporto sociale e feedback siano dimensioni effettivamente associate alla performance, e che queste relazioni varino al variare dell'età. Nello specifico "dare" supporto sociale è emersa come variabile principale nello stabilire un legame significativo tra l'età e la performance, specialmente nella dimensione extra-role. Questo è coerente con i risultati degli studi che hanno indagato i comportamenti di aiuto tra i colleghi in relazione all'età, in quanto il supporto sociale può essere inteso in maniera analoga (*riferimenti n.1 e n.2 in Tabella 3.1*). In poche parole, i lavoratori più anziani sono anche quelli più propensi a dare supporto

sociale ai colleghi sul lavoro e, in virtù di questo, mostrano livelli più alti di performance lavorativa, sia nel lavoro che in condotte extra-lavorative. Lo studio di Merques et al. (2024) stabilisce un'ulteriore prova di come la soddisfazione dei bisogni di generatività sia un fattore di cruciale importanza nel determinare positivamente le prestazioni dei lavoratori anziani. I risultati, anche in questo caso, supportano le ipotesi della teoria della selettività soci-emotiva secondo cui le relazioni di alta qualità sul posto di lavoro sono particolarmente importanti per i lavoratori più anziani (Carstensen, 1999), dimostrando che in un ambiente di lavoro con un elevato supporto sociale e circolazione di feedback a trarne maggiore vantaggio sono i livelli di performance in ruolo ed extra-ruolo dei dipendenti più anziani.

L'ottavo e ultimo contributo, a cura di **Lagacé et al. (2022)** (*riferimento n.8 in Tabella 3.1*), differisce dai precedenti in quanto introduce i *comportamenti ageisti* (stereotipi, pregiudizi e atteggiamenti discriminatori) nel sistema di correlazioni tra le variabili, dimensione mai indagata negli altri contributi, in maniera simile alla variabile di task crafting nello studio di Dello Russo et al. (2020) che anch'essa non era mai stata presa in considerazione. Analogamente, ho ritenuto importante inserire questo contributo, in primo luogo perché si inserisce sempre nella cornice del contatto intergruppo, in secondo luogo perché misura variabili di output indagate anche negli altri studi come l'impegno lavorativo (viene misurata anche "l'intenzione di rimanere in azienda"), in ultimo, in quanto offre un focus su una dimensione cruciale dell'age management. Infatti, nell'ottica di coltivare un contesto intergenerazionale inclusivo, sradicare quegli atteggiamenti ageisti, in grado di far confluire gruppi separati in base all'età, non è un passaggio trascurabile dalle aziende. Nello specifico, il modello di Lagacé et al. (2022) pone in esame in quale misura qualità e quantità di contatti intergruppo (*variabile "QQIC"*) assieme alle pratiche di condivisione delle conoscenze tra lavoratori diversi per età riducano gli atteggiamenti ageisti e se questi ultimi abbiano una correlazione negativa con l'impegno lavorativo e l'intenzione di rimanere in azienda. I risultati dicono che il QQIC ha una correlazione negativa indiretta con l'ageismo attraverso la condivisione di conoscenze. L'ageismo ha dimostrato di avere una correlazione negativa significativa con l'impegno lavorativo (non con l'intenzione di rimanere in azienda). Ciò significa che l'impatto delle pratiche di condivisione delle conoscenze

tra lavoratori anziani e lavoratori giovani, variabile che ha attinenza con le dimensioni precedentemente misurate del fornire aiuto ai colleghi (*riferimenti n.1 e n.2 in Tabella 3.1*) e supporto sociale sul lavoro (*riferimento n.7 in Tabella 3.1*), e in linea con i motivi di generatività teorizzati da Laura L. Carstensen (1999), ha avuto effetti significativi sull'adozione di atteggiamenti più positivi da parte di questi ultimi nei confronti dei primi, ma anche viceversa (la relazione è stata misurata attraverso un legame bidirezionale). Questo ha importanti conseguenze in termini di output organizzativi, infatti, è stato rilevato che quanto più positivi sono gli atteggiamenti nei confronti degli altri colleghi, tanto più forte è l'impegno lavorativo. Lo studio di Lagacé et al. (2022) ancora una volta sottolinea come i rapporti positivi tra colleghi, favoriti a monte da pratiche che promuovono il contatto intergruppo, possano creare un clima aziendale positivo, un contesto intergenerazionale inclusivo dove sviluppare senso di appartenenza, identità sociale e propensione alla cooperazione. Questo a sua volta si traduce in risultati positivi in termini di performance non solo per il singolo ma per l'intera organizzazione.

In definitiva, volendo offrire un quadro complessivo dei risultati sul fenomeno, abbiamo visto (*riferimento n.6 in Tabella 3.1*) come per i lavoratori più anziani, che attribuiscono maggiore valore alle relazioni sociali, l'esperienza di inclusione vissuta sul posto di lavoro possa svolgere un ruolo significativo nel suscitare in loro affetti più positivi e ridurre quelli negativi. In un buon numero di studi si sono indagati i meccanismi sottostanti che spiegassero questo collegamento tra età e una più ricca vita sociale sul lavoro in termini di affetti ed emozioni positive vissute, la prospettiva del tempo futuro è emerso chiaramente come un costrutto centrale capace di assolvere questo ruolo (*riferimenti n.1, n.2 e n.3 in Tabella 3.1*). Coerentemente con gli assunti della teoria della selettività socio-emotiva (Carstensen, 1999), richiamata come sfondo teorico in tutti gli studi, quando la percezione del tempo rimanente sul lavoro si riduce le persone trovano valore nell'ottenere il massimo dal tempo che gli resta, e quindi diventano più motivate verso la ricerca di significato (che generalmente è un significato emotivo), al piacere, all'intimità emotiva e allo sviluppo di un senso di appartenenza sociale (*riferimento n.3 in Tabella 3.1*). Queste persone sono orientate alla soddisfazione di un bisogno di relazionalità, che è il bisogno di sentirsi connessi agli altri e sviluppare rapporti sociali positivi, e di un bisogno di generatività, che è il bisogno

trasmettere agli altri una serie di competenze e conoscenze possedute. Al contrario quando il tempo futuro è percepito come esteso (*riferimento n.2 in Tabella 3.1*) le motivazioni sono protese all'acquisizione di conoscenze e agli obiettivi di carriera, e questa infatti è un'inclinazione più tipica dei lavoratori più giovani, che hanno davanti a sé una lunga carriera lavorativa. La ricerca di queste esperienze emotivamente significative per i lavoratori più anziani comporta il dispiego di competenze socio-emozionali funzionali a questo scopo. A tal proposito abbiamo visto (*riferimenti n.1 in Tabella 3.1*) come l'assunzione di prospettiva e la preoccupazione empatica nei confronti degli altri nel medesimo contesto di lavoro siano dimensioni di una migliorata coscienza sociale al progredire dell'età, e come questa possa agevolare l'assunzione di comportamenti prosociali tesi a fornire sostegno strumentale ed emotivo ai colleghi. Anche questo aspetto si mostra del tutto coerente con la teoria di Carstensen secondo cui l'aumento della motivazione verso il significato emotivo con l'età si traduce in una maggiore empatia nei confronti degli altri e in una migliore regolazione delle emozioni. Allo stesso tempo, è stato accertato come le pratiche organizzative che permettono un contatto interpersonale di qualità tra lavoratori siano un antecedente chiave nel promuovere questi comportamenti discrezionali dei lavoratori più anziani diretti ai bisogni altrui (*riferimenti n.1, n.2 e n.7 in Tabella 3.1*). A ragione di ciò, vista l'evidente importanza di valorizzare nei contesti lavorativi la dimensione socio-emotiva, e con l'intento di favorire la sensibilità e quelle modalità per empatizzare con le preoccupazioni dei colleghi, le organizzazioni potrebbero facilitare il contatto intergenerazionale nei luoghi di lavoro istituendo gruppi di lavoro eterogenei per età che agevolino le opportunità di contatto tra lavoratori di diversa età. I benefici di queste prassi sono riscontrati su vecchie e nuove generazioni di lavoratori, ma ancor più evidenti per le risorse più anziane, le quali, oltre essere seriamente motivate ad ampliare la propria rete di affetti sul posto di lavoro e a ricercare e sperimentare più emozioni positive possibili nella loro routine lavorativa (*riferimenti n.4, n.5 e n.6 in Tabella 3.1*), presentano una migliore capacità di regolazione delle emozioni e maggiore benessere affettivo complessivo. Rispetto ai lavoratori più giovani, i lavoratori più anziani sono emotivamente più stabili e possono riprendersi rapidamente dalle battute d'arresto negative sul lavoro (*riferimento n.4 in Tabella 3.1*), il che li proteggerà dallo sperimentare livelli elevati di stress lavorativo sul lavoro. Un'altra conseguenza preziosa, frutto dell'esperienza affettiva positiva sul posto di lavoro,

si osserva in un coinvolgimento affettivo più forte nei confronti dell'organizzazione, i lavoratori con un elevato coinvolgimento affettivo hanno un legame emotivo con l'organizzazione che li motiva a restare, non perché sarebbe troppo costoso andarsene, ma perché hanno un senso di contributo e di identificazione con l'organizzazione (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002, in Sheibe et al., 2019). Inoltre, molti degli indicatori di questa esperienza affettiva più viva sul lavoro si sono mostrati, oltre che associati positivamente con l'età, anche potenti mediatori tra quest'ultima e variabili di risultato come l'impegno lavorativo e la performance (*riferimento n.4 in Tabella 3.1*). Le organizzazioni farebbero bene a non trascurare certi spunti, bensì a tradurli in compiti su misura capaci di sfruttare oltre le conoscenze frutto della lunga esperienza anche le peculiari competenze emotive. Le organizzazioni potrebbero trovare il modo di mantenere i lavoratori anziani produttivi sul lavoro attraverso le opportunità che il task crafting è in grado di fornire (*riferimento n.5 in Tabella 3.1*). Il task crafting permette anziani di personalizzare il proprio lavoro su base giornaliera attraverso un processo personalizzato e flessibile di ottimizzazione e compensazione capace di colmare le richieste organizzative compatibilmente con le risorse a disposizione in quella precisa fase della vita, soprattutto tenendo in considerazione che una più efficace attività di task crafting permette agli anziani di ottenere migliori prestazioni lavorative. Manager e HR professional, se vogliono accrescere motivazione e performance dei propri collaboratori, dovrebbero avviare interventi di "job redesign" personalizzando i ruoli e i compiti sulla base delle preferenze e degli obiettivi motivazionali delle diverse età. Allo stesso tempo, come visto precedentemente, quando si tratta di motivare i lavoratori anziani, i manager non dovrebbero concentrarsi esclusivamente sulle caratteristiche del lavoro, ma anche sulla creazione di un ambiente di lavoro positivo corroborato da interazioni costanti e di qualità tra i dipendenti. Come si evince chiaramente dai risultati degli studi di Marques et al. (2024; *riferimento n.7 in Tabella 3.1*) incontri formali di feedback che creino affiliazione sociale sono un'ottima risposta alle precedenti esigenze del management, infatti, in un ambiente di lavoro con un elevato supporto sociale e una frequente circolazione di feedback a trarne vantaggio sono tutti i lavoratori, ma valori più alti sono stati registrati nei livelli di performance in ruolo ed extra-ruolo dei dipendenti più anziani. Un altro suggerimento per un management inclusivo arriva dagli studi di Lagacé et al. (2022; *riferimento n.8 in Tabella 3.1*) secondo cui gli

sforzi per modificare il clima aziendale e implementare politiche organizzative, che si concentrino in senso pragmatico a migliorare la frequenza e la qualità dei contatti intergruppo (in linea con i *riferimenti n.1 e n.3 in Tabella 3.1*), devono essere diretti alla creazione intenzionale di team intergenerazionali che lavorino per obiettivi comuni, programmi intergenerazionali di persona o online, come il mentoring e il reverse-mentoring, la formazione e i workshop intergenerazionali possono essere istituiti sul posto di lavoro per contribuire ad aumentare i contatti tra i gruppi e la condivisione delle conoscenze tra i gruppi di età. I datori di lavoro possono anche incoraggiare la partecipazione a programmi di salute e benessere sul posto di lavoro attraverso corsi di fitness, attività ludico-sportive o passeggiate dopo il pranzo come opportunità per i diversi lavoratori di legare e con l'obiettivo ultimo di creare un ambiente su misura per le diverse fasce di età, luoghi dove i dipendenti di tutte le età possono socializzare in modo informale e sviluppare reti di supporto sociale organizzativo. Allo stesso tempo, le aziende traggono un vantaggio strategico dal mentoring e dagli altri approcci people-to-people che fanno leva sui processi interpersonali di trasferimento e condivisione della conoscenza (altre pratiche sono: l'apprendistato, il coaching e il job shadowing), poiché si ritrovano nelle loro schiere una forza lavoro giovane che in poco tempo dall'ingresso è già accuratamente formata e preparata in termini di competenze e che ha introiettato l'apparato valoriale e il capitale di conoscenze dell'azienda, un capitale accumulato nel tempo e preservato in virtù di questo meccanismo ereditario, e che si traduce in un incremento dell'impegno lavorativo dei dipendenti (*riferimento n.8 in Tabella 3.1*).

3.3 UN MODELLO CONCETTUALE

Sulla base delle evidenze scientifiche emerse dagli articoli proposti in questo lavoro di tesi ho ipotizzato un modello concettuale che tenga conto delle variabili che con più ricorrenza si sono distinte nei diversi studi presentati e che, soprattutto, si sono distinte nell'essere funzionali attraverso correlazioni statisticamente significative al raggiungimento di output vantaggiosi per il singolo lavoratore e per l'organizzazione nel suo complesso.

Ho considerato due output distinti, una *variabile di risultato*: la **performance lavorativa** (qui considerata in forma generica, ma può essere specifica come l'impegno lavorativo); una variabile di *integrazione sociale*: la creazione di un **contesto intergenerazionale** che sia inclusivo e cooperativo.

Nella *figura 3.10* ho dunque configurato un modello teorico, che non è stato testato, dove ho inserito le variabili che, a mio parere, possono essere ritenute cruciali nel descrivere un percorso in linea con i quesiti di ricerca di questa revisione sistemica.

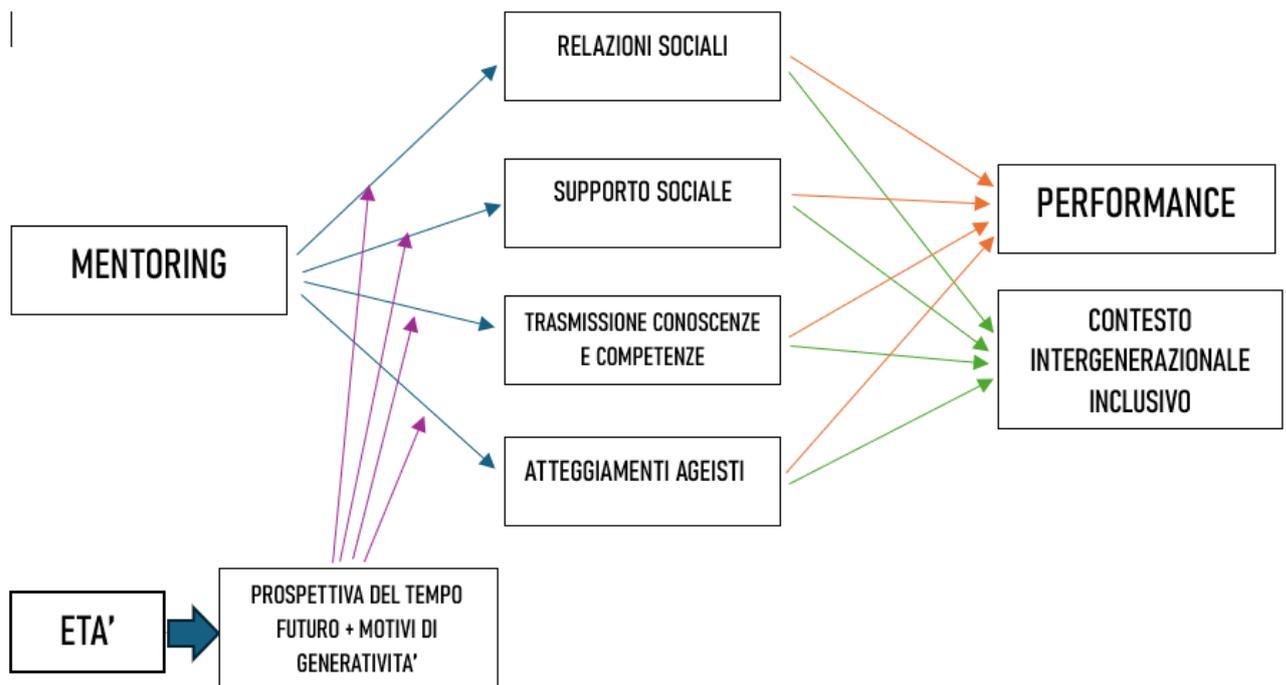


Figura 3.10. Un'ipotesi di modello concettuale

Un'impostazione di questo tipo ritengo sia in grado di delineare in maniera soddisfacente un percorso orientato alla costruzione di un contesto intergenerazionale sul lavoro che possa dirsi inclusivo e cooperativo. Si tratta di un contesto lavorativo dove una forza lavoro eterogenea per età ha la possibilità di raggiungere risultati significativi in termini di impegno e performance lavorativa. Per raggiungere questi scopi, l'impresa dovrebbe considerare l'implementazione di pratiche HR specifiche che consentano i dipendenti di sperimentare opportunità di contatto intergruppo. Una delle pratiche che si è evidenziata in gran parte della letteratura da me esplorata per questo lavoro, e che ritengo possa essere

identificata come pratica HR d'elezione nell'esplicitare nel pratico questi propositi, è il **mentoring**, ossia quell'attività che promuove lo scambio di conoscenze, competenze ed esperienze tra lavoratori più giovani e più anziani.

Il mentoring è una pratica che per come è strutturata è in grado, in primo luogo, di instaura una situazione di contatto interpersonale tra dipendenti, in secondo luogo, di produrre una serie di conseguenze totalmente in linea con quanto sperato. Riguardo la situazione di contatto; se i dipendenti inseriti in questa circostanza di contatto differiscono per fascia di età e questa differenza di età è motivo divisione in gruppi di appartenenza distinti sul posto di lavoro, allora i soggetti coinvolti esperiranno una vera e propria situazione di contatto intergruppo come teorizzato da Allport nella sua teoria del contatto intergruppo. Sul secondo punto, ossia le conseguenze di questo contatto, il mentoring è una pratica capace di creare e definire legami sociali tra lavoratori, ma soprattutto di gettare ponti relazionali tra diverse generazioni. Per questo ritengo che sia il perfetto modello di apprendimento intergenerazionale capace di produrre degli effetti positivi sulla quantità e la qualità delle relazioni sul posto di lavoro e nel contempo possa favorire i comportamenti di supporto sociale nei confronti dei colleghi.

Allo stesso tempo il mentoring è un modello che, capitalizzando l'*expertise* dei dipendenti senior, permette di preservare il patrimonio culturale dell'organizzazione attraverso la circolazione tra i lavoratori di buone prassi, valori aziendali, conoscenze e competenze utili per l'esecuzione dei compiti lavorativi. Un'azione in cui i dipendenti più anziani e con più esperienza in cui hanno la possibilità di mettere a disposizione le proprie motivazioni e abilità socio-emotive al servizio delle generazioni più giovani in questo processo di trasferimento del *how-know* aziendale.

All'interno di questa relazione, tra mentoring e trasferimento di competenze, si evince come la diversità di età sia un fattore in gioco in grado di svolgere una certa influenza. Infatti, dai risultati emersi dai vari studi, è stato dimostrato chiaramente come l'età possa svolgere un ruolo di moderazione all'interno di sistemi di correlazione analoghi a quello ipotizzato in *figura 3.10*, non solo nel moderare la relazione tra situazioni di contatto intergenerazionale e il trasferimento di competenze (*riferimento n.8 in Tabella 3.1*), ma anche nel moderare la relazione

tra contatto intergenerazionale offerto dal mentoring e la qualità e la quantità degli affetti (*riferimenti n.4, n.6 e n.8 in Tabella 3.1*), la relazione tra il mentoring e il fornire supporto sociale (*vedi riferimenti n.1, n.2 e n.7 in Tabella 3.1*) e, in ultimo, la relazione tra mentoring e l'adozione di atteggiamenti ageisti (*riferimento n.8 in Tabella 3.1*).

In particolare, abbiamo visto, a fronte delle evidenze empiriche precedentemente riportate in questo lavoro di tesi, come siano proprio i lavoratori più anziani a trarre maggiore giovamento dall'opportunità di contatto intergruppo, e potrebbero benissimo farlo entro la cornice di un'attività come il mentoring. E' stato dimostrato come siano loro maggiormente in grado di sviluppare un maggior numero di relazioni di qualità con i colleghi, così come di mettere in atto comportamenti di supporto e aiuto ai colleghi di fronte alle difficoltà sul lavoro e, non di meno, coerentemente con i bisogni di generatività, con la ricerca di gratificazioni di tipo intrinseco e con l'intento di donare un significato emotivo al lavoro, in grado di promuovere attraverso la loro expertise il trasferimento del patrimonio culturale dell'azienda. Quest'ultimo punto trova ragione anche nella struttura stessa del mentoring, una pratica che per come concepita prevede che il lavoratore con più esperienza, quindi tendenzialmente un lavoratore maturo, ricopra il ruolo di coach, ossia una figura di riferimento per il mentee (solitamente più giovane), una guida competente, autorevole e qualificata, che ha lo scopo di mettere circolazione saperi, conoscenze, valori e competenze al servizio delle generazioni successive. Il lavoratore senior in questa veste di "maestro di mestiere" ha modo di esperire un senso di autoefficacia e di vedere riconosciuto da più fronti il proprio valore professionale maturato sul campo in anni di esperienza.

Dall'altra parte, i giovani sono ben disposti ad apprendere dai senior perché avendo una percezione del tempo futuro occupazionale estesa sono naturalmente più orientati allo sviluppo professionale e allo stringere interazioni che siano un vantaggio in tal senso. Nonostante l'apparente valore strumentale dell'interazione sociale, a guardarla dalla prospettiva del lavoratore giovane, il mentoring contribuisce a creare legami di fiducia fra mentore e mentee di diverse età, inoltre potrebbe giocare un ruolo non di poco conto nello sviluppare sensibilità e competenze di age diversity favorendo così la presa di coscienza delle implicazioni comportamentali, valoriali e interpersonali legate alla diversità di età sul lavoro.

Conseguentemente, sempre sulla base di quanto evidenziato dagli studi precedentemente riportati, ritengo che questa catena di relazioni ed effetti positivi che il mentoring può generare, tenendo conto del fattore età, possano a loro volta avere un impatto incrementale sui livelli di performance lavorativa (variabile di risultato) e possano aiutare a coltivare un contesto intergenerazionale inclusivo e fondato sulla cooperazione reciproca (variabile di integrazione). Sono entrambi output che coinvolgono diversi soggetti. I lavoratori senior nel momento in cui si sentono riconosciuti e appagati dal proprio ruolo di mentore, percependo i bisogni in termini di generatività ricompensati e trovando un significato emotivo sul lavoro, sono più propensi a impegnarsi in termini di impegno e performance. Allo stesso tempo, lavoratori junior, dal momento che il mentoring favorisce l'apprendimento e consente di accelerare le carriere dei nuovi dipendenti, promettono di performare meglio in futuro. Infine, a trarre consistenti benefici da questo ciclo virtuoso è pure l'azienda, che adesso, grazie agli effetti positivi generati dal mentoring, può settare un contesto demograficamente equilibrato il più possibile esente di stereotipi e pregiudizi legati all'età, e avere un tornaconto in termini di produttività globale, nonché assumere una posizione di competitività rispetto alla concorrenza nel mercato di riferimento.

In conclusione, il mentoring risulta una leva motivazionale tanto cruciale per i lavoratori senior e giovani, quanto strategica per l'organizzazione. È una pratica organizzativa importante perché capace di coniugare contatto intergenerazionale e comportamenti discrezionali di aiuto verso gli altri e utilizzarli ai fini di un tornaconto produttivo per il singolo lavoratore e per l'intera organizzazione.

3.4 IMPLICAZIONI PRATICHE E UN MODELLO DI PROCESSO

Si potrebbe suggerire al management di un'impresa che vuole trarre il meglio dalla propria forza lavoro eterogenea per età di valorizzare quanto più la dimensione socio-emotiva nei luoghi di lavoro, di investire sul capitale sociale ed emozionale, tenendo conto del mutare dei driver motivazionali lungo l'arco di vita lavorativa dei dipendenti (come la ricerca di un significato emotivo sul lavoro).

Le azioni del management e della direzione HR tese a questi scopi, potrebbero agire attraverso un redesign dei processi lavorativi, dei compiti e degli spazi fisici e attraverso l'attivazione di pratiche organizzative che prevedono il contatto intergenerazionali e che favoriscono la costruzione una rete sociale costituita non solo da interazioni tra colleghi in riferimento allo svolgimento di compiti, ma anche costituita da affetti, da persone che si stimano reciprocamente sul lavoro, dove esiste anche un coinvolgimento ad un livello affettivo. Questo risulta fondamentale alla luce dell'impatto che proprio queste relazioni positive possono generare in termini di risultati e in termini di cambiamento culturale intraziendale (ma anche sociale). Il mentoring può essere individuato come una delle pratiche d'elezione in tal senso, il mentoring è praticato in maniera informale in molte aziende (Toppan, 2014), diventa quindi necessario attivare dei percorsi formali di mentoring.

A tal proposito, a seguire, andrò a delineare in maniera più schematica delle linee guida che dal mio punto di vista possono essere intese come strategiche nel configurare un modello aziendale che ha incorporato la sensibilità dell'age diversity e che vuole sfruttare al massimo il potenziale delle proprie risorse nelle diverse fasce di età.

Nella **figura 3.11** ho quindi inserito un modello di processo pensato sulla base del sistema di correlazioni visto nella *figura 3.10*.

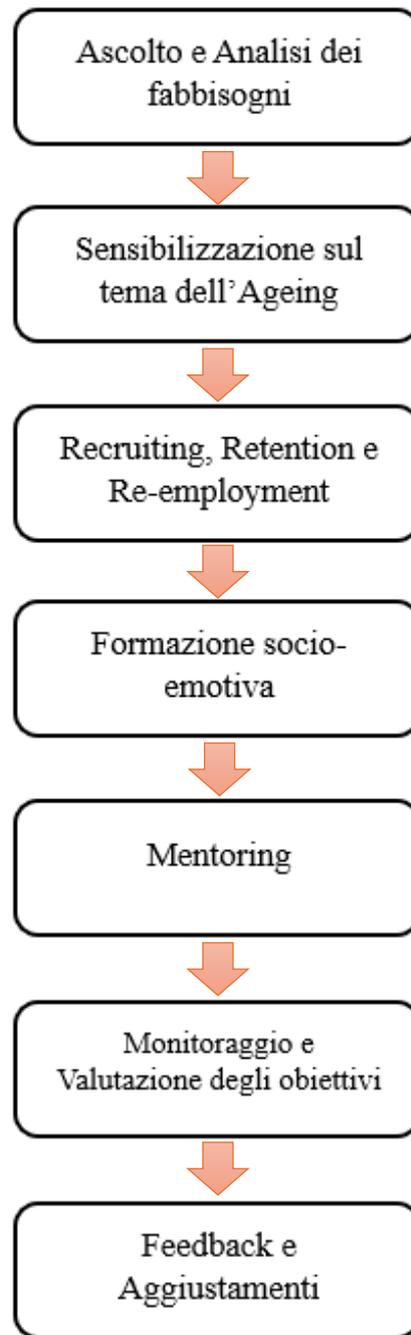


Figura 3.11

A partire da una fase di analisi del fabbisogno della popolazione aziendale vengono ascoltate le credenze delle prime linee del management e di tutto il personale sul tema ageing per avere un quadro delle opinioni generalizzate, vengono rilevate delle dinamiche disfunzionali e punti di maggiore criticità, l'ascolto è anche teso a individuare motivazioni e bisogni così come risulta importante tener conto dei mutamenti del rapporto fra *work demand* e *work ability* lungo l'arco di vita lavorativa del personale aziendale.

Segue una fase di sensibilizzazione dove per mezzo di incontri e seminari sul tema dell'ageing vengono esplorati i cambiamenti fisici, psicologici ed emotivi legati all'età e i peculiari driver motivazionali, non tralasciando il tema dell'ageing con il suo potere lesivo e discriminatorio nei confronti di determinate fasce anagrafiche di lavoratori. Allo stesso tempo, è auspicabile che i partecipanti intravedano i potenziali benefici di uno scenario futuro incline all'inclusione, alla tolleranza e alla cooperazione tra individui di diversa età. È fondamentale il coinvolgimento del top management, della direzione HR ma anche di tutti gli attori sociali presenti in azienda.

Vengono dunque attivate le prime prassi dirette alla valorizzazione del personale più anziano, attraverso pratiche recruiting, retention e re-employment del lavoratore senior. È importante che già in fase di recruiting e di selezione non si ricorra a forme di discriminazione e di esclusione a svantaggio di questa popolazione che precluda loro opportunità lavorative. In maniera analoga, non vanno dati per scontato quei dipendenti già inseriti all'interno della realtà aziendale e ormai giunti ad una fase di fine carriera, sono risorse di cui è ancora possibile gestire e sviluppare in maniera dinamica la carriera attraverso azioni di riqualificazione e ricollocazione professionale in un'ottica di lifelong learning. Ad esempio, consentendo una personalizzazione dei ruoli e delle mansioni (abbiamo visto il potenziale del task crafting sui lavoratori più anziani nel *riferimento n.5 in Tabella 3.1*) e definendo percorsi di carriera trasversali in linea col ciclo di vita in azienda.

Parallelamente, l'attivazione di attività di formazione di gruppo dedicate alla gestione delle risposte emotive e regolazione delle emozioni risulterebbero idonee per potenziare e favorire un dialogo empatico tra gli attori aziendali. Nell'ottica di creare un ambiente di lavoro capace di elevare la dimensione sociale ed emotiva è importante che i lavoratori sappiano riconoscere le proprie e altrui emozioni, che siano capaci di anticipare determinate risposte emotive e modularle in maniera efficace la comunicazione tra collaboratori e colleghi. La conoscenza e l'amministrazione di certi meccanismi permetterebbe di sviluppare competenze socio-emotive che poi applicate ad un contesto di contatto interpersonale o intergruppo potrebbero rivelarsi degli strumenti strategici per tradurre questi momenti in interazioni positive e di stringere dei legami più forti con gli altri.

Segue l'attivazione di percorsi formali di mentoring che concretizzino nella routine lavorativa situazioni di contatto intergenerazionale, come precedentemente visto, il mentoring agevola il fluire di conoscenze, legami affettivi, comportamenti di aiuto e l'abbattimento di barriere intergenerazionali costituite su stereotipi e pregiudizi permettendo la permeabilità delle categorie anagrafiche.

L'azienda dovrebbe mostrarsi coinvolta e supportiva in questi momenti, è dunque auspicabile che esistano delle funzioni di monitoraggio nei confronti delle precedenti azioni attivate), così come che esista una comunicazione continuativa tra il management e i collaboratori. Inoltre, con una certa cadenza temporale, risulta fondamentale la discussione e la valutazione di quegli obiettivi raggiunti attraverso le pratiche messe in atto. Secondo il modello concettuale in fig. verranno ad esempio misurati e discussi i risultati in termini di produttività e la percezione di un clima aziendale inclusivo nei confronti dell'età. Infine, non dovrebbe mancare un momento di feedback capo-collaboratore, in cui ha luogo la condivisione dei risultati e la valorizzazione di quelli positivi, anche attraverso un sistema premiante che può essere organizzativo-economico come psicologico. Allo stesso tempo risulta importante rileggere l'intero processo alla luce dei risultati raggiunti e intervenire in quelle aree di miglioramento nell'ottica di una replicabilità del processo che sia ancora più efficace.

In conclusione, le organizzazioni, che vogliono coltivare ambienti di lavoro inclusivi e funzionanti per tutte le età, dovrebbero offrire ai propri dipendenti pari ed eque opportunità di partecipazione e di successo alla vita lavorativa. Questo significa, che le organizzazioni devono essere capaci di integrare e valorizzare le caratteristiche uniche dei dipendenti disacerbando una cultura basata sul conflitto intergruppo e fondarne una basata sulla collaborazione intergenerazionale. Abbiamo visto come percezioni, sensibilità e motivazioni socio-emotive peculiari in modo particolare alle persone più anziane possano rappresentare una chiave di volta su cui vale la pena puntare per raggiungere questo scopo. Gli sforzi delle politiche organizzative potrebbero modificare radicalmente il contesto in cui interagiscono gli individui permettendo il fluire di emozioni e non solo lo scambio di informazioni strettamente collegate ai compiti lavorativi, così da soddisfare i bisogni di appartenenza dei dipendenti, secondo una prospettiva di sviluppo

sull'intero arco di vita tesa a cogliere e valorizzare primariamente l'essere umano e le sue caratteristiche distintive e uniche, poi il professionista dotato di hard skill.

BIBLIOGRAFIA

Abburrà, L., Donati, E. (2007). *I nuovi cinquantenni fra occupazione e attività. Transizioni nel corso della vita adulta: comportamenti individuali e gestioni aziendali*. Torino: Quaderni di Ricerca Ires Piemonte.

* Arking, R. (1998). *Perspectives of Aging. Biology of Aging: Observations and Principles* (2nd ed.). Sunderland, Massachusetts: Sinauer.

Augé M. (2014). *Il tempo senza età. La vecchiaia non esiste*. Milano: Raffaello Cortina.

* Barabino, M. C., Jacobs, B., Maggio, M. A. (2001). *Il Diversity Management. Sviluppo e Organizzazione*, 184, 19–31.

* Berdicchia, D., Masino, G. (2013). L'Age Management nelle piccole e medie imprese: dalla concezione dell'età alle pratiche manageriali. *Sviluppo e Organizzazione*, 254, 31–41.

* Blanchard-Fields, F. (2007). Everyday Problem Solving and Emotion: An Adult Developmental Perspective. *Current Directions in Psychological Science*, 16(1), 26–31.

* Bombelli M.C., Finzi E. (2006). *Over 45. Quanto conta l'età nel mondo del lavoro*. Milano: Guerini e Associati.

Burmeister, A., Hirschi, A., & Zacher, H. (2021). Explaining Age Differences in the Motivating Potential of Intergenerational Contact at Work. *Work, Aging and Retirement*.

Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist*, 54(3), 165–181.

* Carstensen, L.L. (2006). The influence of a sense of time on human development. *Science*, 312(5782), 1913–1915.

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

* Cuomo, S., Mapelli, A. (2007) Ultracinquantenni e discriminazione sociale e organizzativa. *Sviluppo e Organizzazione*, 220, 1–13.

Dello Russo, S., Antino, M., Zaniboni, S., Caetano, A., & Truxillo, D.M. (2020). The Effect of Age on Daily Positive Emotions and Work Behaviors. *Work, Aging and Retirement*.

* Estes, C. L. (1993). The aging enterprise revisited. *The Gerontologist*, 33(3), 292–298.

* European Commission, Directorate-General for Research and Innovation (2007). *Overcoming the Barriers and Seizing the Opportunities for Active Ageing Policies in Europe*. Activage - Final report HPSE-CT-2002-00102.

Fasbender, U., Burmeister, A., & Wang, M. (2020). Motivated to be socially mindful: Explaining age differences in the effect of employees' contact quality with coworkers on their coworker support. *Personnel Psychology*, 73(3), 407–430.

* Finkelstein, L.M., King, E.B., & Voyles, E.C. (2015). Age Metastereotyping and Cross-Age Workplace Interactions: A Meta View of Age Stereotypes at Work. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 26–40.

* Hebb, D.O. (1974). *La mente relazionale. Neurobiologia dell'esperienza interpersonale*. Milano: Franco Angeli.

Isfol, Aversa, M.L., D'Agostino, L., Parente, M. (2015). *L'age management nelle grandi imprese italiane : i risultati di un'indagine qualitativa*. Roma: Isfol.

Istat (2024). Rapporto annuale 2024. La situazione del Paese. Roma: Istat.

* Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). *Aging, Adult Development, and Work Motivation*. *The Academy of Management Review*, 29(3), 440–458.

* Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P., & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364–394.

Lagacé, M., Donizzetti, A. R., Van de Beeck, L., Bergeron, C. D., Rodrigues-Rouleau, P., & St-Amour, A. (2022). Testing the Shielding Effect of Intergenerational Contact against Ageism in the Workplace: A Canadian Study. *International journal of environmental research and public health*, 19(8), 4866.

Li, Y., Kleshinski, C. E., Wilson, K. S., & Zhang, K. (2022). Age differences in affective responses to inclusion experience: A daily diary study. *Personnel Psychology*, 75(4), 805–832.

Marques, T., Ramos, S., Patient, D., & Bobocel, R. (2024). Harnessing the potential of older workers through relationships at work: social support, feedback, and performance. *Work, Aging and Retirement*, 10(3), 241-256.

Marchioni, I., Moretti, G., e Tossici, G. (2024). *Il valore non ha età*. Milano: Egea.

Pirone, F. (2010). *La transizione dall'occupazione al pensionamento. Una ricerca tra i lavoratori anziani dell'industria automobilistica italiana*. Roma: Ediesse.

Programma Equal (2006). *Age Management. Il valore dell'esperienza nelle organizzazioni del lavoro*. Milano: Franco Angeli.

Sammarra A., e Profili S. (2017). *La diversità di età nei contesti di lavoro*. Milano: Franco Angeli.

* Salthouse, T. A. (2007). Implications of within-person variability in cognitive and neuropsychological functioning for the interpretation of change. *Neuropsychology*, 21(4), 401–411.

Scheibe, S., Yeung, D. Y., & Doerwald, F. (2019). Age-related differences in levels and dynamics of workplace affect. *Psychology and Aging*, 34(1), 106–123.

Shavit, Y. Z., Chi, K., & Carstensen, L. L. (2022). Age and Time Horizons Are Associated With Preferences for Helping Colleagues. *Work, aging and retirement*, 9(3), 280–290.

* Sterns, H. L., & Miklos, S. M. (1995). The aging worker in a changing environment: Organizational and individual issues. *Journal of Vocational Behavior*, 47(3), 248–268.

* Sterns, H. L., & Doverspike, D. (1989). Aging and the training and learning process. In I. L. Goldstein, R. Katznel (Eds.), *Training and development in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

* Taylor, P., & Walker, A. (1998). Employers and older workers: attitudes and employment practices. *Ageing and Society*, 18, 641–658.

Toppan, C., SCS Consulting (2014). *Age Management: Idee, pratiche, prospettive per valorizzare il ruolo degli over 50 nelle organizzazioni*. Milano: Franco Angeli.

* Turek, K., & Perek-Bialas, J. (2013). The role of employers opinions about skills and productivity of older workers: example of Poland. *Employee Relations*, 35(6), 648–664.