

**Le forme di scambio tra le generazioni nei contesti organizzativi:
la transizione dei neolaureati al mondo del lavoro**

**The patterns of exchange between generations in the organizational
contexts: The transition of graduates to worklife**

Silvio Ripamonti*, Andreina Bruno^o, Laura Galuppo*,
Cesare Kaneklin*

* Dipartimento di Psicologia, Università Cattolica del Sacro Cuore,
Largo Gemelli 1, 20123 Milano
e-mail: silvio.ripamonti@unicatt.it;
e-mail: laura.galuppo@unicatt.it;
e-mail: cesare.kaneklin@unicatt.it.

^o Dipartimento di Scienze della Formazione, Università di Genova,
Corso Podestà 2, 16128 Genova,
e-mail: andreina.bruno@unige.it.

Ricevuto: 11.01.2019 - **Accettato:** 07.03.2020

Pubblicato online: 08.11.2021

Riassunto

Scopo del lavoro è discutere quali processi generativi si possano attivare nella relazione tra senior e junior nei contesti di lavoro, durante il momento critico della socializzazione organizzativa dei più giovani. Il framework teorico utilizzato rimanda al costrutto di generatività, così come definito da Bradley e Marcia (1998) e da Cigoli e Scabini (2006). Viene presentato uno studio qualitativo condotto mediante interviste narrative a 24 professionisti senior e 24 junior. Le narrazioni raccolte mostrano differenti tipologie di relazione tra senior e junior, riconducibili a diverse forme di generatività. Tali risultati consentono di discutere il rapporto tra generatività e socializzazione organizzativa, e di riflettere su quale contributo possano dare i lavoratori senior alla socializzazione organizzativa dei più giovani.

Parole Chiave: generatività, socializzazione organizzativa, metodi qualitativi, riflessività

S. Ripamonti et al. / *Ricerche di Psicologia*, 2021, Vol. 44
ISSN 0391-6081, ISSN 1972-5620, Doi: 10.3280/rip2021oa12858

Abstract

Aim of the paper is studying which generativity could characterize the relationship between senior and junior workers during the organizational socialization of the newcomers. The theoretical framework of the study refers to the concept of generativity, as defined by Bradley and Marcia (1998) and Cigoli and Scabini (2006). A qualitative research conducted through narrative interviews to 24 senior and 24 junior workers is presented. Narratives show different typologies of relationship, characterized by different degrees and forms of generativity. Results allow to discuss how a more or less generative relation could be related to organizational socialization, and which contribution can be provided by senior workers to the organizational socialization of the newcomers.

Keywords: generativity, work socialization, qualitative methods, reflexivity

Introduzione

Il rapporto di scambio tra le generazioni all'interno dei luoghi di lavoro è un tema di grande interesse. Diversi studi infatti sottolineano l'esistenza di un processo di lunga convivenza nelle organizzazioni e nella società contemporanea tra le generazioni adulte e giovanili. La natura di tale convivenza è stata ampiamente studiata, ed è stata enfatizzata in molti contributi l'emergenza di un processo denominato "intergenerational resource tensions" (North e Fiske, 2015). Questo fenomeno descrive la natura contraddittoria della relazione tra generazioni nei luoghi di lavoro, che da un lato può sostenere processi virtuosi di scambio di conoscenze e di competenze differenti, mentre dall'altro genera fatiche e conflittualità (Lau e Murnighan, 2005; Nishii e Goncalo, 2008; North e Fiske, 2015).

A tale proposito, sono diversi gli autori che affermano che lo scambio tra le generazioni nei contesti organizzati non sempre risulta possibile (Hareven, 2018). Le conoscenze tacite, cioè quelle maturate con l'esperienza professionale, ed esplicite, ovvero riferite ai task operativi, a volte non vengono condivise (Goldberg, 2000), a causa di difficoltà legate a differenze di comunicazione (McCann e Giles, 2007), di valori (Smola e Sutton, 2002) e di familiarità con le componenti tecnologiche.

A questo proposito, tema ampiamente dibattuto è quello delle differenti opportunità che vengono offerte alle generazioni sui luoghi di lavoro, a favore di quella più giovane (Burnstein, Crandall e Kitayama, 1994; Scheiber, 2014). Ad esempio, Kopytoff (2014) ha esplorato le difficoltà

dei lavoratori anziani in azienda, vittime di molteplici stereotipi diffusi che ne sottolineano la fragilità, la non capacità produttiva ed in generale la non adeguatezza al mondo del lavoro attuale. Infine, altri studiosi hanno capovolto tale prospettiva sottolineando come sia quella più matura ad essere privilegiata in tema di opportunità di accesso alle risorse. Ad esempio, North e Fiske (2013) hanno esplorato come gli “older workers” vengano definiti, nella percezione degli “young workers”, come “greedy geezer” (trad. it.: anziano avido) per la supposta tendenza ad accaparrarsi tutte le risorse socialmente disponibili.

Questo dibattito ci pare metta a fuoco l’esistenza nei contesti organizzati di una sorta di diseguità generazionale (Donati, 2001), a favore a tratti dell’una a tratti dell’altra generazione, che tuttavia rende difficili i processi di scambio e di dialogo tra le generazioni.

Fanno eco a queste ricerche quelle di altri autori che, muovendo da una prospettiva di studio del rapporto tra contesti familiari e società (Scabini e Rossi, 2006; Scabini e Marta, 2006; Kaneklin e Brunner, 1997), hanno rilevato un progressivo aumento della conflittualità tra le generazioni rispetto al passato (Binstock, 2010; North e Fiske, 2012). Questi autori connotano tale situazione come una “crisi della generatività” nel rapporto tra adulti e giovani (de St Aubin et al., 2004).

Per generatività si intende un processo psicosociale e relazionale che prevede l’interesse e l’impegno concreto nel dare vita, nel curare e nel lasciare andare le giovani generazioni (McAdams e De St. Aubin, 1992). La generatività attinge come risorse motivazionali sia al contesto culturale e valoriale di riferimento, sia ai desideri e spinte interiori individuali di adulti e giovani; esse si combinano per promuovere uno scambio più o meno generativo. Essa prevede non solo la condivisione di beni materiali o ambientali tra generazioni, ma anche quella di beni simbolici ed immateriali (Bradley e Marcia, 1998; Marta e Pozzi, 2004; Marta e Pozzi, 2007; Scabini e Manzi, 2005; Scabini e Marta, 2006; Pozzi et al., 2014). Tale scambio “virtuoso” viene messo in relazione con la possibilità, per i giovani, di differenziarsi e costruire la propria identità adulta, entrando a pieno titolo nel contesto comunitario e sociale; per gli adulti, di trasmettere qualcosa di sé, rilanciando la propria capacità di custodire e creare valore nel presente e nel futuro.

La tensione generativa sembra essere meno presente anche nei contesti lavorativi, ove sembra prevalere una tendenza ad occuparsi della propria “sopravvivenza” in funzione della quale si valutano le azioni messe in campo. Possiamo ipotizzare dunque una crisi generativa anche in ambito lavorativo, significando che la presenza dell’altro possa generare sentimenti predativi e strumentali per la realizzazione dei propri progetti, piuttosto che stimolare il sentimento di responsabilità verso gli altri. In

particolare, la diversità innescata dalla presenza contemporanea di più generazioni può evocare la possibilità di attivare rapporti di reciproca strumentalità, non sostenuti dalla volontà di essere di supporto per motivi di tipo etico (Bradley e Marcia, 1998).

In specifico, la generazione dei baby boomers sembra comportarsi individualisticamente, utilizzando gli aspetti protettivi in senso corporativo, attenuando la propria capacità generativa fatta di azioni protettive ed emancipatorie verso le nuove generazioni (Winerip, 2012; Minkler, 2006). Si arriva ad affermare che la classe degli adulti si stia auto-tutelando a spese di quella giovanile (Cigoli e Scabini, 2006; Sedensky, 2014). Di contro, la generazione dei giovani assume a tratti atteggiamenti strumentali, competitivi ed oppositivi rispetto a quella dei senior (North e Fiske, 2015).

Al contrario, nel contesto familiare, i genitori, prolungando gli aspetti protettivi, compensano l'ingiustizia del sociale che essi inconsapevolmente contribuiscono a produrre. La dinamica di scambio sociale pertanto appare basata su processi di scissione e di compensazione, anziché su processi di emancipazione delle generazioni più giovani: la generatività parentale appare scissa da quella sociale e lavorativa e quest'ultima appare in forte crisi (Scabini et al., 2007).

McAdams (2001), infatti, ha suggerito di considerare la generatività come un concetto contesto-dipendente, ossia la possibilità che le circostanze possano portare le persone a esprimerla in alcuni ruoli di vita e non in altri, come evidenziato dallo studio di MacDermid, Franz e DeReus (1998), che mostra la specificità delle espressioni di generatività come una funzione del contesto (casa versus lavoro) e di ruolo (genitore versus lavoratore).

Alla luce di questo dibattito, in questo studio intendiamo approfondire il tema dello scambio delle generazioni entro i contesti lavorativi, esplorandolo attraverso il vertice della "generatività", ed interrogando le ragioni e le condizioni che ne motivino oggi la crisi, o, viceversa, possano sostenerne un possibile rilancio. Ispirati dalle teorie di Bradley e Marcia (1998), considereremo il concetto di "generatività" come un costrutto multidimensionale e multilivello, di cui sia possibile identificare forme e gradienti differenti. Ad esso accostiamo la prospettiva offerta da Cigoli e Scabini (2006), che conferiscono un ruolo attivo non solo ai senior ma anche agli junior nello scambio generativo. Questa marcatura, su cui insistiamo nel presente contributo, è importante perché conferisce agli junior il ruolo di attori organizzativi a pieno titolo, riconoscendo loro la responsabilità di cooperare nella costruzione di un modello relazionale di scambio nella relazione lavorativa. Scopo dello studio è più specifica-

mente comprendere *quale generatività* emerga negli scambi relazionali tra le generazioni nei contesti organizzativi contemporanei, approfondendo in particolare il rapporto tra lavoratori senior e neo-assunti durante la fase della socializzazione organizzativa dei più giovani, ossia la fase dell'inserimento dei giovani nel luogo del lavoro, momento specifico in cui tali scambi si rendono maggiormente visibili.

Con tale obiettivo, grazie alla configurazione teorica sopra discussa, ci pare infatti di poter contribuire in modo originale al dibattito sulla "crisi della generatività" nei luoghi di lavoro, complessificandone la definizione, attraverso la messa a fuoco di uno sguardo relazionale e attraverso l'esplorazione di differenti forme e pattern di scambio tra le generazioni, corrispondenti a diversi "modi" e "gradi" di generatività in esse presenti. Si vuole inoltre evidenziare l'efficacia del riferirsi al concetto di generatività nello studio dei processi di socializzazione organizzativa.

Sul piano delle implicazioni pratiche, con il presente studio si intendono offrire spunti di riflessione per i professionisti che si occupano di accompagnamento dei newcomers nelle organizzazioni di lavoro, sostenendoli a ipotizzare percorsi di avvicinamento ai contesti lavorativi che siano il più possibile generativi.

L'articolo è così strutturato: verrà discusso un quadro di riferimento teorico sulla socializzazione organizzativa e sulla generatività come prospettiva da cui guardare lo scambio tra le generazioni al lavoro. Verrà poi presentato lo studio, e discussi i risultati e le implicazioni teoriche e pratiche.

L'ingresso nel mondo del lavoro: uno spazio privilegiato per comprendere le relazioni tra le generazioni

Le organizzazioni lavorative possono essere considerate istituzioni sociali con una funzione politica, dal momento che rappresentano luoghi all'interno dei quali si sperimentano matrici relazionali che vengono esportate nella società.

Nel presente lavoro, si proverà quindi a mettere a fuoco quale sia la natura dello scambio tra le generazioni senior e junior, concentrando l'attenzione in particolare sui processi relazionali che si attivano al momento (delicato) dell'ingresso dei nuovi assunti all'interno di un'organizzazione. L'assunto da cui partiamo in questo lavoro è che il momento dell'ingresso rappresenti infatti una fase particolarmente saliente (Ripamonti et al., 2018), la cui esplorazione può essere di aiuto a comprendere ciò che accade anche in altri momenti della vita lavorativa e più in generale nel contesto sociale.

Quando i newcomers entrano in un'organizzazione sono impegnati in un processo che viene definito di 'socializzazione organizzativa', un percorso di apprendimento culturale (Filstad, 2004), che consiste nell'acquisizione di valori, conoscenze sociali e comportamenti attesi attraverso la partecipazione a differenti comunità di pratica (Lave e Wenger, 1991).

Il percorso di socializzazione organizzativa mette in relazione le persone che entrano in un'organizzazione e coloro i quali sono preposti all'accoglienza dei newcomers e rappresenta una fase molto saliente per entrambe le parti: per i primi poiché connessa con il desiderio di entrare nel mondo del lavoro e di dare il proprio contributo adulto attraverso questo passaggio; per i secondi poiché legata all'incontro con nuove risorse che possono essere percepite di arricchimento o di ostacolo per sé e per l'organizzazione. La socializzazione organizzativa è un costrutto eminentemente relazionale, che ha a che fare sia con le modalità messe in atto dai senior per accogliere e sostenere l'apprendimento degli junior, sia con le strategie che gli junior elaborano per partecipare alla nuova comunità organizzativa, per accogliere i nuovi saperi e competenze ma anche per mettere a disposizione il proprio expertise.

Da un punto di vista organizzativo, la socializzazione inoltre risulta essere un processo rilevante in quanto specchio delle culture e delle logiche di funzionamento dell'organizzazione stessa (Ripamonti e Scaratti, 2012): essa è da diversi autori descritta come un processo mediato, situato, pragmatico e contestualizzato nelle culture locali (Bauer e Erdogan, 2014; Saks e Gruman, 2014; Ashforth et al., 2007; Gruman et al., 2006; Griffin et al., 2000; Blackler, 1995). Le forme di socializzazione presenti in un contesto dipendono quindi dalle culture organizzative tipiche del contesto di lavoro considerato e alimentano matrici relazionali che legano i newcomers ed i senior in modi molto differenti (Jones, 1986; Allen e Meyer, 1990; Saks e Ashfort, 1997; Bauer et al., 1998).

Diversi autori hanno infine recentemente considerato la socializzazione alla luce della chiave di lettura dello scambio tra le generazioni (Saks e Gruman, 2018). Rilevante a questo proposito è il lavoro di Joshi e colleghi (Joshi et al., 2011), che, intendendo la generazione non solo come una variabile demografica, ma come un gruppo socio-culturale dotato di forza trasformativa entro l'organizzazione, hanno presentato un framework che illustra come la natura dei contatti e scambi intergenerazionali predica un'ampia serie di outcome organizzativi, quali il cambiamento, il conflitto, il turnover e, appunto, la socializzazione. In questa stessa direzione, inoltre, Sprogøe e Rohde (2009) si sono riferiti alla fase di ingresso del newcomer come a una danza generativa, in cui senior e junior possono variamente contribuire a sostenere l'apprendimento sia individuale sia organizzativo. Questi studi, che primi iniziano ad accen-

nare al tema della generatività nel processo di socializzazione organizzativa, sono interessanti ed originali perché connotano in termini “intergenerazionali” il rapporto tra senior e junior nella socializzazione e indicano le ricadute di tale processo come più o meno generative di valore e di sviluppo per il contesto e i singoli attori coinvolti.

In accordo con questi autori, riteniamo che ciò che accade tra le generazioni in questo passaggio delicato e fortemente investito da un punto di vista culturale, relazionale ed individuale, meriti quindi di essere ulteriormente approfondito secondo una prospettiva che in modo ancor più esplicito e marcato metta in relazione il tema della socializzazione con la prospettiva della generatività. In questa direzione, siamo confortati anche dalle indicazioni di Ellis e colleghi (2017), che indicano il concetto di generatività tra le direzioni della ricerca futura sulla socializzazione organizzativa.

Una proposta di studio delle relazioni tra generazioni nei contesti lavorativi

Nel presente articolo, nel panorama degli studi sullo scambio tra generazioni nei contesti sociali e lavorativi nella prospettiva della generatività, abbiamo deciso di fare in particolare riferimento al modello di Bradley e Marcia (1998), in primo luogo, e alla prospettiva di Cigoli e Scabini (Cigoli, 2006; Cigoli e Scabini, 2006), in seconda battuta. Esse infatti ci sono parse oltremodo rilevanti per descrivere la “danza generativa” che senior e junior intraprendono al momento della socializzazione di questi ultimi, nelle sue matrici relazionali e culturali.

Bradley e Marcia (1998), in particolare, descrivono la generatività come compito di sviluppo individuale, proprio degli adulti, e individuano diversi stili o status di generatività sulla base dell’incrocio di due atteggiamenti che possono animare i senior nella relazione con i giovani: l’*involvement* e l’*inclusivity*. L’*involvement* riflette il grado di attenzione per la crescita di se stessi e degli altri, sia in termini di condivisione di competenze che di trasferimento di conoscenze. Con *inclusivity* si intende, invece, la modalità con cui il soggetto è capace di accogliere in modo autentico la diversità portata dalle giovani generazioni, sia dal punto di vista dei valori che delle credenze di base. È a questa differenziazione che abbiamo deciso di fare riferimento anche nel presente articolo, ispirandoci ad essa nella comprensione del rapporto tra senior e junior nei contesti di lavoro.

Dalla combinazione di queste due dimensioni, secondo Bradley e Marcia (1998), prendono forma differenti stili relazionali. Il primo stile, indicato dagli autori come *generativo*, è caratterizzato dalla capacità dell’adulto di prendersi cura dello sviluppo delle giovani generazioni in un

clima di grande tolleranza rispetto ad idee e modi di vivere diversi dal proprio. I senior che sono compresi in questo stile riescono a comprendere i bisogni delle nuove generazioni senza trascurare i propri e riescono a mettere in campo azioni e atteggiamenti finalizzati a sostenere la ricerca dell'identità adulta degli junior senza dover forzare le giovani generazioni ad assumere acriticamente i modelli proposti. Nel secondo stile, definito dagli autori *condiviso*, l'adulto è interessato a rendersi necessario alle nuove generazioni ponendo attenzione ai loro bisogni. In questo stile è possibile però che si instaurino relazioni meno libere e più centrate sulla dimensione della dipendenza reciproca. All'offerta di sostegno e aiuto si associa infatti una richiesta adesiva ai modelli proposti dai senior. Allo stesso tempo il processo adesivo degli junior è funzionale alla necessità dei senior di essere riconosciuti come punti di riferimento importanti. I senior si sentono competenti nella misura in cui gli junior sono disposti ad accettare i modelli proposti attivando di fatto un processo di identificazione adesiva. Il terzo stile relazionale è definito dagli autori *strumentale*. Questo stile è caratterizzato da un'eccessiva attenzione ai propri bisogni e da una scarsa capacità di includere nel proprio mondo quello degli altri. L'interesse per l'altro si manifesta dunque in quanto esso è funzionale a soddisfare un proprio bisogno. Lo stile *convenzionale* definisce uno stile che, pur mettendo in campo un alto livello di coinvolgimento nella relazione, lascia poco spazio all'inclusività dei temi e degli interessi dell'altro. Alle generazioni più giovani è richiesto di aderire conformisticamente ai valori e alla *Weltanschauung* sul mondo del lavoro dei senior, indipendentemente dai propri desideri. Infine, gli autori identificano uno stile relazionale definito come *generatività stagnante*, che rappresenta il fallimento della relazione tra giovane e adulto poiché caratterizzato da uno scarso ingaggio nella relazione ed un basso livello di tolleranza alla diversità dall'altro.

Abbiamo inoltre deciso di integrare la concezione di generatività sui luoghi di lavoro emergente da tale modello con l'approccio relazionale simbolico elaborato da Cigoli e Scabini (2006), che focalizza più esplicitamente l'attenzione sulla qualità della relazione tra le generazioni e sulla possibilità di concepire tale rapporto usando le tre azioni che lo caratterizzano: tramandare, trasmettere e trasgredire. Cigoli e Scabini (2006) descrivono questi tre processi come la possibilità per le generazioni senior di impegnarsi in un percorso di trasmissione del proprio patrimonio culturale, valoriale e tecnico alle nuove generazioni, le quali, per accoglierlo in senso generativo, devono poterlo trasformare (anche trasgredendolo) per integrarlo nel proprio mondo interiore. La relazione intergenerazionale riguarda dunque aspetti legati sia al "riconoscimento del valore di ciò che si riceve", perché tocca alle generazioni successive ac-

cogliere ciò che è stato loro lasciato in eredità e andare oltre, rilanciando l'azione generativa, sia alla possibilità di lasciare "trasformare ciò che si lascia", nel senso che tocca alle generazioni precedenti garantire una parte di spazio fluido e di rinnovamento delle origini alle generazioni successive (Cigoli, 2006).

L'integrazione dei due modelli ci sembra possa aiutarci a esplorare in modo approfondito il processo di socializzazione organizzativa.

Il modello di Bradley e Marcia (1998), infatti, con i concetti di *involvement* ed *inclusivity* ci pare metta a fuoco due dinamiche, quella del coinvolgimento/partecipazione e della inclusione/valorizzazione delle differenze, che sono richiamate anche negli studi sulla socializzazione come partecipazione progressiva dei giovani alle nuove comunità di pratiche organizzative. Utilizzando questi due concetti e traducendoli in una prospettiva socio-culturale di studio della socializzazione vogliamo inoltre enfatizzare che i processi di *involvement* e di *inclusivity* dipendono in parte dall'incontro di stili individuali, ma allo stesso tempo esprimono alcune tendenze culturali che sono presenti nei contesti lavorativi e che individuano modalità di gestire le relazioni alle quali il singolo è chiamato ad aderire.

Inoltre, tale modello ci pare interessante perché permette di descrivere diverse forme e gradienti di "generatività" che consentono di complessificare la lettura dello scambio tra senior e junior.

La prospettiva di Cigoli e Scabini sulla generatività ci pare preziosa perché mette a fuoco anche il ruolo attivo degli junior nel determinare la qualità dello scambio intergenerazionale. Questo aspetto ci pare coerente con uno sguardo socio-culturale sulla socializzazione, che utilizza come unità di analisi non tanto il singolo individuo ma la relazione di scambio tra soggetti, mediata culturalmente.

Entrambe le prospettive, infine, ci paiono utili per individuare possibili esiti dello scambio più o meno generativo tra senior e junior. Questo aspetto ci consente di riconnetterci al tema della socializzazione, studiato entro i contesti lavorativi come antecedente di maggiori o minori possibilità di sviluppo e apprendimento per gli attori coinvolti e per il contesto.

L'integrazione dei due modelli scelti come framework teorico dello studio ci pare dunque particolarmente rilevante a comprendere la forza trasformativa che il rapporto tra le generazioni può assumere entro i contesti di lavoro fin dal momento dell'ingresso dei più giovani, alimentando da un lato elementi di continuità e dall'altro possibilità di innovazione culturale, grazie al contributo di tutti gli attori presenti sulla scena.

Lo studio: obiettivi e metodologia

Scopo del presente lavoro, come anticipato, è quello di esplorare quale tipo di generatività caratterizzi lo scambio tra le generazioni nei contesti di lavoro nel momento della socializzazione organizzativa dei giovani.

Lo studio utilizza un approccio qualitativo di tipo esplorativo ermeneutico.

Sono stati coinvolti nella ricerca giovani neoassunti e professionisti senior, impegnati a diverso titolo nel processo di ingresso nel mondo del lavoro. Complessivamente i partecipanti allo studio sono stati 24 professionisti junior e 24 professionisti senior di organizzazioni appartenenti al settore profit, con attivi al loro interno processi di *on-boarding* per i nuovi assunti.

Per costruire il campione sono state individuate coppie di junior-senior che hanno sperimentato un rapporto di tutorship al momento dell'ingresso dei giovani nell'organizzazione, della durata di almeno 8 mesi.

Il campione degli junior è stato costituito da laureati in diversi corsi di studio da almeno 1 anno e mezzo e da non più di 3 anni, alla loro prima esperienza lavorativa (con un'età compresa tra i 24 e 28 anni). La loro presenza nell'organizzazione è stata regolata da un contratto di stage o tirocinio formativo. Il campione dei senior è stato costituito da professionisti con esperienza di almeno 20 anni in azienda, tutor dei neoassunti del campione.

Lo strumento utilizzato è stato l'intervista narrativa individuale (Atkinson, 2002). Le aree di indagine sono state validate dopo una fase pilota tramite focus-group e sono state così individuate:

- a. l'accesso nell'organizzazione
- b. il primo periodo: immagini e relazioni
- c. la funzione di accompagnamento al lavoro.

Le interviste sono state audio registrate, trascritte e sottoposte ad analisi tematica (Braun e Clarke, 2006; Ruggieri et al., 2014; Ripamonti e Galuppo, 2016). Le interviste sono state codificate attraverso la procedura prevista dalla metodologia dell'analisi tematica, cioè sintetizzando il materiale portato dagli intervistati, attraverso una procedura carta-matita, al fine di fare emergere i temi evocati dagli intervistati, senza intervenire in questa fase mediante un processo interpretativo (Braun e Clarke, 2006). In ciascuna intervista sono stati identificati gli estratti significativi che esprimono l'esperienza dell'accogliere i newcomers e l'esperienza di essere accolti dai senior. A ciascun estratto è stato associato un codice

che sintetizza il significato che l'intervistato intendeva esprimere. Lo schema di codifica è stato sviluppato in accordo con le dimensioni individuate sia dal modello di Bradley e Marcia (1998) sia dalla proposta di Cigoli e Scabini (2006). I codici così individuati sono stati raggruppati e organizzati in base alla frequenza e alla rilevanza creando delle famiglie di codici che identificano aree semantiche differenti, evocate nelle interviste e associate al tema della qualità delle relazioni nelle organizzazioni nel momento dell'ingresso degli junior. Per incrementare l'affidabilità dell'analisi, la codifica è stata condotta separatamente dagli autori e le analisi sono state successivamente comparate, discutendone le differenze e raggiungendo accordo tramite negoziazione.

Risultati

L'analisi del contenuto delle interviste ha permesso di individuare tre aree tematiche rilevanti.

La prima riguarda *l'ingresso* nella nuova comunità organizzativa. In questa prima area sono state inserite le risposte che si riferiscono da un lato a come gli junior percepiscono di essere stati accolti nell'organizzazione e dall'altro a quali sono le attenzioni dei senior per facilitare l'ingresso dei neo-assunti. Questa prima area ci è sembrata fortemente connessa al concetto di *coinvolgimento* descritto da Bradley e Marcia (1998).

La seconda macro-area riguarda invece *l'apprendimento della professione* e sintetizza la percezione degli junior su come sono stati accompagnati ad apprendere le competenze della professione. I senior hanno invece indicato le proprie convinzioni su cosa debba essere 'trasmesso' agli junior per poterli avviare allo sviluppo di una identità professionale. Questa seconda area ci è sembrata richiamare fortemente i concetti del *trasmettere/tramandare/trasgredire* descritti da Cigoli e Scabini (2006) come caratteristici dello scambio tra le generazioni.

Infine, nell'ultima macro area, è messa in evidenza *la gestione dell'alterità* tra le generazioni nella fase di socializzazione. Sono stati collocati in questa area i riferimenti che gli junior e i senior hanno fatto circa il grado di accettazione e accoglimento delle reciproche diversità. Questa terza area ci è sembrata fortemente connessa al concetto di *inclusività* descritto da Bradley e Marcia (1998).

Proveremo ora a commentare sinteticamente i risultati relativi alle tre macro-aree individuate.

L'ingresso ed il coinvolgimento nel contesto organizzativo

L'ingresso nella nuova comunità organizzativa viene tematizzato secondo quattro modalità ricorrenti da junior e senior.

Prima modalità: Mancanza di coinvolgimento

La prima modalità di ingresso/accoglienza è definita *mancanza di coinvolgimento*. In questa prima configurazione relazionale tra le generazioni il coinvolgimento degli junior appare marginale e povero. Il mercato del lavoro è concepito dai senior come un "mare infinito" dove vale il principio della "selezione naturale" (Sofritti et al., 2019). Si possono trovare sempre nuove persone da mettere alla prova, sperando che autonomamente capiscano come lavorare, salvo essere sostituite fino ad individuare chi, tra i tanti, viene giudicato adeguato.

"Non hanno grandi competenze da giocarsi, e poi con tutti quelli che cercano qualcuno lo trovi sempre. No, non investiamo tanto su questa fascia di popolazione aziendale" (Verbalizzazione di un Senior)

Dal canto loro gli junior percepiscono alcuni atteggiamenti dei senior come una totale mancanza di investimento. Ad esempio l'attribuzione di compiti routinari e marginali, oppure l'utilizzo strumentale di competenze già consolidate da parte degli junior senza che vi sia una presa in carico effettiva da parte dei senior per un significativo career-tracking. È il caso dell'utilizzo strumentale delle competenze digitali degli junior a fronte di una totale mancanza di chiarificazione dei possibili percorsi per la loro stabilizzazione. Si genera così la sensazione di essere dei "pezzi sostituibili" in ogni momento nella macchina organizzativa.

"... loro cercano sempre... essendo lavori a grande ricambio entri, ti sfruttano per qualche mese, ti danno pochi soldi..." (Verbalizzazione di uno Junior)

Seconda modalità: Buttati nella mischia

La seconda modalità implica un ingresso nella comunità organizzativa non mediato né accompagnato, ma immediato e a tratti quasi "brutale". Mentre nel primo caso allo junior viene dato poco spazio, in questa seconda modalità l'ipotesi dei senior è quella di individuare i migliori *buttandoli nella mischia* per vedere come riescono a cavarsela. Viene percepita dunque una possibile differenza qualitativa tra le persone, e la speranza è quella di individuare già nella fase di selezione coloro i quali hanno le migliori qualità. L'investimento da parte dei senior è co-

munque limitato, nel senso che il singolo continua ad essere simbolizzato come “uno dei molti” da selezionare durante il primo periodo di inserimento lavorativo, senza porsi il tema della eventuale reciprocità nello scambio.

“Beh, il modo di gestire gli stagisti è quello dell’acquario ... li butti e vedi ... chi impara a nuotare non annega!” (Verbalizzazione di un Senior)

Gli junior riferiscono in modo chiaro la percezione di essere stati individuati come “risorse promettenti”, ma contemporaneamente riportano la sensazione di essere poi lasciati completamente soli senza alcuna forma di coinvolgimento rilevante. Tutte le forme di avvicinamento all’organizzazione sono giudicate come modalità di supporto “apparenti” che lasciano di fatto i giovani neo-assunti da soli nel mondo del lavoro. I senior non vengono simbolizzati come dei mediatori credibili che possono, in qualche forma, introdurre le persone nell’organizzazione.

“arrivi una mattina e vedi il posto in cui passerai tre mesi e ti danno subito qualcosa da fare. No dico, non hai ancora capito come gira il fumo e sei già all’opera ... col rischio di urtare spigoli di cristallo, non li vedi ma ci sono” (Verbalizzazione di uno Junior)

Terza modalità: Shadowing

Nella terza modalità, che abbiamo definito *shadowing*, vi è una prima possibilità di scambio tra senior-junior. I senior raccontano di una tutorship basata principalmente sul “coinvolgimento tecnico” degli junior che “fanno da ombra” ai senior entrando in attività e momenti di lavoro utili a fare acquisire loro le competenze essenziali per potersi inserire nell’organizzazione in modo efficace. Entrambe le categorie di intervistati, senior e junior, simbolizzano il luogo di lavoro come uno spazio sociale dove i protagonisti partecipano a pratiche e attività comuni. Caratterizzante di questa configurazione relazionale sono il tema della forte attesa verso le nuove generazione e la doppia responsabilità dei senior verso gli junior in termini di coinvolgimento efficace relativo alle conoscenze/competenze e delle nuove generazioni verso i tutor e l’organizzazione circa la disponibilità ad assimilare le conoscenze e competenze di base necessarie poi per diventare risorse contributive ed efficaci. Tra senior e junior emerge quindi una prima forma di scambio fondata su tre parole chiave: attesa, reciproca responsabilità ed impegno per giocare insieme la partita della competizione sul mercato.

I senior percepiscono la responsabilità di pianificare un percorso che permetta il passaggio delle competenze e abilità necessarie per lavorare.

“C’è un programma formativo che prevede step ben precisi, dall’affiancamento sulle funzioni più piccole fino ad assumere qualche grado di responsabilità” (Verbalizzazione di un Senior)

Gli junior sono consapevoli, e grati, degli sforzi fatti per farli entrare in situazione e far loro acquisire le competenze necessarie.

“quando arrivi sono tante le nozioni che devi incamerare sia dal punto di vista lavorativo sia su come funzionano le cose quindi man mano la tensione si smorza...e senti di imparare qualcosa di rilevante per il tuo futuro” (Verbalizzazione di uno Junior)

Quarta modalità: Partecipazione legittimata e graduale

Nella quarta modalità definita *Partecipazione legittimata e graduale* (Lave e Wenger) senior e junior partecipano ad un percorso di medio e lungo termine finalizzato a permettere agli junior di sperimentarsi nel mondo del lavoro e di offrire un proprio contributo all’organizzazione. Qui cambia radicalmente la concezione delle nuove generazioni. Gli junior non sono trascurati o buttati nella mischia, o pensati come risorse a cui trasferire un patrimonio di competenze e conoscenze necessarie per lavorare. I giovani neo-assunti sono concepiti dai senior come attori organizzativi che devono interpretare un ruolo e questo conferisce ai newcomers la dignità di lavoratori che possono ingaggiarsi in un processo di apprendimento lento e basato sulla possibilità di sperimentarsi nei ruoli lavorativi. È presente una concezione non semplicistica dell’apprendimento di una professione che deve prevedere un ingresso progressivo mediante la presenza di dispositivi organizzativi di accompagnamento. Il coinvolgimento curato dai senior è un processo che si gioca nel lungo periodo: si cresce stando in situazione, osservando e apprendendo dall’esperienza. Si pongono le condizioni per tematizzare la socializzazione ad una comunità di pratica: l’ingresso avviene mediante una partecipazione legittimata periferica e progressiva. La responsabilità dei senior si gioca sulla possibilità di spendere parte del tempo dell’accoglienza anche ad aiutare lo junior ad assumere un ruolo che deve integrare la capacità di fare con i valori del contesto nel quale si opera.

“Li faccio crescere in azienda, attraverso l’assunzione di un ruolo, certo coerente con le loro capacità. La responsabilizzazione vedo che mobilita molte energie” (Verbalizzazione di un Senior)

Gli junior da parte loro riferiscono di percepire l'attenzione dell'organizzazione e dei senior finalizzata a consentire di costruire un percorso di crescita professionale graduale e soprattutto percepiscono di essere riconosciuti come potenziali risorse che possono offrire un contributo non solo adesivo ma commisurato alla propria expertise e comunque rilevante per accrescere la qualità di lavoro.

*“Ho percepito che l'organizzazione si attendeva qualcosa da me!
Mi hanno fatto capire che un piccolo contributo se lo aspettavano
anche se ero lo stagista” (Verbalizzazione di uno Junior)*

L'apprendimento della professione: trasmettere, tramandare, trasgredire

L'apprendimento professionale viene tematizzato secondo quattro modalità ricorrenti da junior e senior.

Prima modalità di apprendimento: Tentativi ed errori.

La prima modalità di apprendimento è definita *“per tentativi ed errori”*, in quanto totalmente non accompagnata e lasciata dunque nelle mani degli junior. In queste situazioni è presente la convinzione, implicita nei racconti dei senior, secondo la quale la socializzazione è un processo utile a selezionare i migliori profili. Per questo scopo, è necessario osservare senza offrire nessun supporto.

“Se capiscono cosa devono fare meglio per loro e per noi, altrimenti vuol dire che sono poco capaci e non vanno bene per la nostra azienda” (Verbalizzazione di un Senior)

Gli junior si attenderebbero la possibilità di essere “riconosciuti” come professionisti in costruzione di una propria identità professionale, quindi inseriti in percorsi di formazione finalizzati all'assunzione di competenze tecniche o soft finalizzate a comprendere come inserirsi positivamente in un contesto di lavoro. Senza nessun punto di riferimento, l'unico modo di apprendere è quello di ricercare attraverso prove ed errori la modalità migliore per “cavarsela”.

“ho capito subito, entrando in azienda, che ti dovevi arrangiare, non ci sarebbero stati punti di riferimento, durante il colloquio di orientamento il mio capo sembrava concentrato su altro, sui suoi problemi di gestione ordinaria” (Verbalizzazione di uno Junior)

Seconda modalità di apprendimento: Appropriazione di un modello.

Una seconda forma di scambio è reciprocamente strumentale: si collocano in questa seconda tipologia le relazioni dove ciascuna parte punta a massimizzare il proprio tornaconto a breve termine. Per i giovani, l'identità professionale presenta quali ancoraggi lo status (azienda prestigiosa), la buona retribuzione e lo sviluppo delle competenze tecniche minime per spendere il curriculum sul mercato del lavoro. Questa seconda tipologia è stata definita "apprendimento per appropriazione". Ciascuna delle parti mette in campo un atteggiamento focalizzato sulla massimizzazione dei propri interessi che si ottiene attraverso il reciproco trasferimento di valore (prestazioni, informazioni, conoscenze). Questa modalità di apprendimento professionale si fonda su un meccanismo di "sottrazione reciproca" di risorse ed energie; ciascuno tenta di accaparrarsi ciò che più gli che serve. Ciascuna parte ottiene il proprio tornaconto, senza avere la percezione di fare parte di un'impresa comune né di un processo di apprendimento professionale sul lungo periodo.

La formazione professionale è centrata, nelle narrazioni dei senior, sul breve termine, per ricevere un supporto su compiti routinari e faticosi, o sulla gestione dei picchi produttivi. In generale questa modalità di rapporto rappresenta il primo step dell'incontro con gli junior. Chi sopravvive al primo periodo di incontro diventa una risorsa interessante su cui investire.

"I ragazzi man-power ti tolgono molte castagne dal fuoco. Tanti neo-laureati passano da questo status. Non sono riconoscibili individualmente, vanno e vengono. Però si portano via qualche primo assaggio di azienda ... credo che qualcosa si portino via anche loro" (Verbalizzazione di un Senior)

L'apprendimento professionale dello junior è legato allo svolgimento di compiti finalizzati alla possibilità di restare nell'organizzazione piuttosto che all'apprendimento di una professione. Gli junior costruiscono un primo ancoraggio professionale carpando i segreti del mestiere dei senior.

"Quando sono arrivata sono stata affiancata allo specialista del reclutamento che mi ha spiegato un po' gli applicativi... dopo mezz'ora ho iniziato a fare gli screening dei curricula" (Verbalizzazione di uno Junior)

Terza modalità di apprendimento: Imitazione e identificazione.

La terza tipologia identifica un tipo di apprendimento che potremmo definire a senso unico, definita *imitazione e identificazione*. In essa la relazione è centrata principalmente su un passaggio di competenze, conoscenze e valori dal senior verso lo junior. È quindi un tipo di legame in cui il senior viene concepito come il punto di riferimento che può governare il processo di professionalizzazione dello junior. Quest'ultimo vede nel senior una figura con la quale instaurare un legame fondato sull'imitazione di competenze e tecniche (trasmettere), o su una più profonda identificazione/introiezione delle qualità del senior (tramandare). In questa tipologia il fuoco è posto prevalentemente sul senior e sulle sue capacità trasmissive.

“Ti faccio crescere in termini di professionalità, quindi ti dò un valore rappresentato da te stesso e dalle competenze che apprendi. Ti spiego i segreti del mestiere” (Verbalizzazione di un Senior)

Lo junior appare più sullo sfondo, e non è particolarmente tematizzata né la sua differenza né la qualità che egli è in grado di spendere per la propria crescita professionale.

“Il mio tutor è stato un punto di riferimento importante.... mi dava dei consigli e poi io osservavo tantissimo le modalità che lei aveva nella gestione del gruppo...” (Verbalizzazione di uno Junior)

Quarta modalità di apprendimento: Sperimentazione e trasformazione

Nell'ultima tipologia, *Sperimentazione e trasformazione*, viene invece identificata una modalità di rapporto fondata sul riconoscimento della possibilità dello junior di essere parte attiva nel processo di socializzazione organizzativa, e di essere un attore in grado di trasformare (anche trasgressivamente) quanto viene messogli a disposizione dai senior. Il rapporto senior-junior apre all'imprevisto e all'inatteso. Il ruolo del senior è quello di creare spazi e opportunità che lo junior può utilizzare nel modo in cui vuole e ne è capace. La relazione è marcata da forte investimento emotivo da entrambe le parti.

Le parole ricorrenti nei senior in questa tipologia sono “dare spazio”, “far crescere senza soffocare”, “valore delle nuove generazioni”.

“devi dargli spazio. Bisogna dare loro la possibilità di movimento, di sperimentazione. Questo fa crescere” (Verbalizzazione di un Senior)

Questa modalità di apprendimento identifica una tipologia di rapporto tra le generazioni fondata sul riconoscimento delle capacità e delle possibilità degli junior che si percepiscono come attori competenti, se pur in una fase di formazione, ai quali ci si può rapportare cercando di “fare spazio” per poter permettere loro di mettere in campo le proprie attitudini.

“Nella mia società mi hanno fatto crescere tantissimo ... c’è questo atteggiamento di proporre e non di imporre... di dare le informazioni necessarie per imparare a fare delle scelte” (Verbalizzazione di uno Junior)

La gestione dell’alterità

Il terzo tema emerso dalle interviste come qualificante la relazione senior-junior fa riferimento al grado di inclusività che qualifica la relazione con l’altro nella fase di ingresso nel contesto organizzativo.

Prima tipologia: L’altro come nemico.

In una prima modalità il tema fondante della relazione senior-junior è quello del conflitto. La relazione è quindi centrata sulla simbolizzazione dell’*altro come nemico*. In questo caso i senior e gli junior si percepiscono come la controparte l’uno dell’altro e reciprocamente minacciosi. I senior percepiscono l’arrivo delle nuove generazioni come una potenziale minaccia futura. Questi infatti potrebbero avere competenze considerate più attuali e apprezzate rispetto ai senior, come quelle informatiche o di gestione dei social network, oppure essere talmente inesperti da generare rischi per il buon funzionamento dell’organizzazione. In ogni caso gli junior sono simbolizzati come potenziali minacce; i senior sentono il dovere di smascherare questi tentativi di infiltrazione di incompetenti o “apostati” organizzativi.

“Poi crescono e ti mettono in difficoltà, perché a 50 anni sei già considerato da rottamare. La formazione la propongono solo a loro!” (Verbalizzazione di un Senior)

Gli junior pur di entrare in un’organizzazione e di sopravvivere dicono di essere disposti a tutto, truccare il curriculum, paventare competenze che non possiedono, aderire solo formalmente ai valori predicati dall’organizzazione; raccontano l’organizzazione come un luogo presidiato dalla generazione matura che pone delle barriere all’ingresso e al possibile sviluppo professionale e di carriera difficili da superare.

“Come si compila un curriculum ... te lo inventi un pochino... ho scoperto è una forma d’arte incredibile. Bisogna mentire spudoratamente e millantare capacità che poi in realtà non hai... Sono solo di superficie” (Verbalizzazione di uno Junior)

Seconda tipologia: Ambivalenza relazionale.

Nella seconda modalità il rapporto con i senior sembra essere intrecciato con il tema dell'*ambivalenza relazionale tra le generazioni*. Dal punto di vista dei senior i nuovi assunti sono coloro i quali potranno “farli le scarpe domani” ed è quindi importante farli crescere e utilizzarne il valore con cautela. Dal punto di vista degli junior, i senior sono sia risorsa, spesso vista come strumentale, sia possibile minaccia ed ostacolo. Chi precede i giovani può infatti rallentare il loro percorso: va quindi “scalzato” al più presto e in qualche caso “ad ogni costo”. Ciascuna parte si percepisce quindi in competizione, da un lato, ma anche necessaria all’altra. Il rapporto tra generazioni sembra quindi caratterizzato da un’inesauribile ambivalenza in cui l’altro è potenzialmente minaccia e allo stesso tempo risorsa necessaria al soddisfacimento dei propri interessi ed obiettivi.

Gli junior, secondo la generazione più matura, sono portatori di energie e forze di cui il mondo del lavoro ha bisogno.

“I giovani oggi sono complicati da gestire. Tu hai consolidato una tua postazione nell’organizzazione ma magari ti entra un ragazzino che smanetta sul pc che viene magari apprezzato più di te! Però ci servono, accidenti!” (Verbalizzazione di un Senior)

I senior sono percepiti come coloro i quali permettono l’accesso al mondo del lavoro, conoscono l’organizzazione in cui ci si inserisce, conoscono i mestieri che gli junior vogliono apprendere.

“I senior sono coloro che ti transitano nel mondo del lavoro. Ti possono aiutare ma sono anche temibili. Da loro dipende il fatto che tu possa entrare nel mondo del lavoro o no!” (Verbalizzazione di uno Junior)

Terza tipologia: L’altro come modello.

Nella terza tipologia, la relazione tra le generazioni senior e junior assume connotazioni molto diverse, più aperte alla possibilità di riconoscimento del reciproco valore. Questo aspetto appare in particolare baricentrato a favore della generazione con maggiore esperienza, che viene assunta a *modello* che può essere imitato e preso ad esempio dai giovani.

“Puntiamo anche sugli stagisti, gli puoi fornire degli imprinting forti se gli dai dei tutor in gamba, che diventano dei modelli per apprendere un modo di stare in azienda, fin da subito” (Verbalizzazione di un Senior)

Pur essendo evidente il tema del riconoscimento dell'altro, questo appare però a senso unico: sono in particolare i senior che vengono identificati come i professionisti formati che possono far trascinare le proprie qualità e competenze agli junior.

“Mi ha aiutato, mi ha messo in guardia su temi che potevano essere toccati in sede di colloquio quindi mi ha aiutato a esporli meglio. È stato veramente una persona che mi ha aiutato molto!” (Verbalizzazione di uno Junior)

Quarta tipologia: L'altro come interlocutore.

Nella quarta tipologia, infine, vi è un sostanziale riconoscimento delle diverse specificità delle soggettività in campo. Junior e senior portano competenze e responsabilità diverse. Entrambe le generazioni si aprono ad un orizzonte futuro, che richiede tanto il contributo dei più esperti quanto di quello dei più giovani per essere costruito e padroneggiato.

Agli junior è riconosciuta la capacità di innovazione e di portare contributi interessanti per l'organizzazione. Gli junior sono riconosciuti come attori competenti su aspetti rispetto ai quali possono contribuire attivamente al lavoro nell'organizzazione.

“Vi racconto di un ragazzo stagista con un certo tipo di competenze informatiche. Mi sono detto ‘forse può aiutarmi a sostenere questo processo di cambiamento’, questo ragazzo giovanissimo ... con certi tipi di competenze” (Verbalizzazione di un Senior)

I senior sono descritti dagli junior come *interlocutori* importanti non solo perché insegnano il mestiere, ma anche perché possono aiutare a indirizzare lo sviluppo dell'identità professionale dei giovani. Possono cioè assumere un ruolo di sostegno che tenga conto delle aspirazioni ed anche dei valori dello junior, da salvaguardare e rilanciare proprio in quanto diversi, ed in vista di un'impresa comune.

“Ha... diciamo ha colto nelle relazioni e nel mio modo di lavorare che probabilmente avevo un potenziale ... non risparmiandomi dei sonori ribaltoni” (Verbalizzazione di uno Junior)

Discussione

L'analisi delle intersezioni tra le tre aree tematiche emerse dall'analisi dei dati consente di concettualizzare diverse forme di scambio generazionale, che evocano modi differenti di concepire il rapporto tra le generazioni all'interno dei luoghi di lavoro e che danno luogo a diversi esiti possibili in relazione al concetto di generatività (v. tab. 1). Alcune di queste forme presentano diverse assonanze con la classificazione di Bradley e Marcia (1998), mentre altre paiono connotate in modo parzialmente diverso. Inoltre, in linea con Sprogøe e Rohde (2009), tali forme possono essere riferite come danze generative di socializzazione organizzativa, in cui senior e junior possono variamente contribuire a sostenere l'apprendimento individuale e organizzativo. Esse possono assumere morfologie e dinamiche profondamente variegate, che presentano tuttavia modalità ricorrenti, che si riferiscono a climi organizzativi profondamente diversi circa i modi di significare e dare valore al tema della convivenza tra generazioni, e di costruire apprendimento e sviluppo. Di seguito una breve disamina di ciascuna.

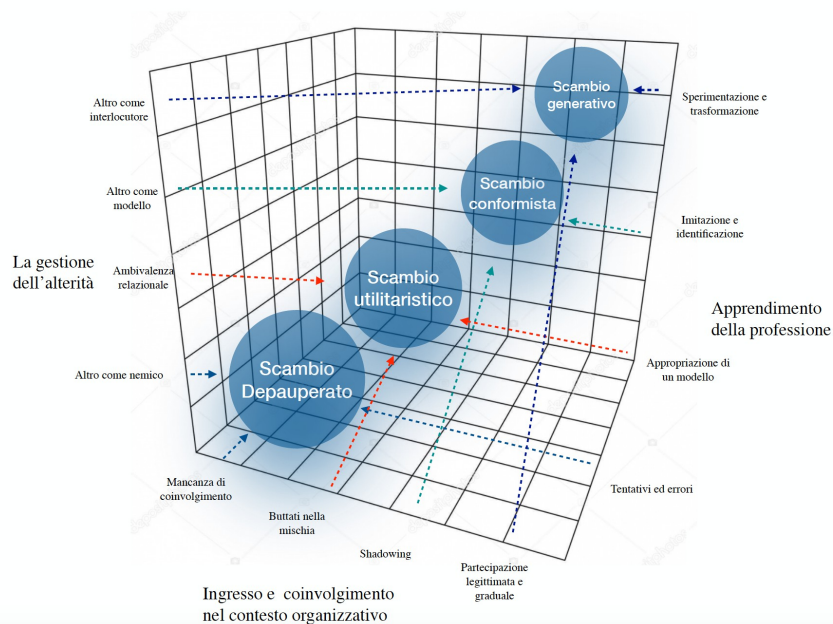


Fig. 1 – *Le forme di scambio generazionale*

Lo scambio depauperato

Il primo modello nasce da un approccio di basso o inesistente investimento sulla relazione di scambio tra le generazioni. Gli junior hanno una posizione di marginalità, sono costretti a “cavarsela” da soli e appaiono sostanzialmente una minaccia per i senior. I senior, dal canto loro, sembrano avere come unici obiettivi la salvaguardia del proprio progetto lavorativo, che non lascia spazio di pensiero ad altro e ad altri. La competizione e la durezza dei luoghi di lavoro tipici del mondo contemporaneo determinano una focalizzazione dell’attenzione solo sulla propria sopravvivenza. Tra i senior prevale la mancanza di un pensiero appassionato sulla transizione e una mancanza totale di presa in carico delle nuove generazioni. Nelle giovani generazioni prevale, come di riflesso, un atteggiamento di cinismo rassegnato. Dopo l’inevitabile frustrazione delle attese, dei sogni e delle idealizzazioni, i giovani si collocano in una posizione di ritiro e di chiusura: si aspettano poco dalle organizzazioni di lavoro e, d’alto canto, si mettono a propria volta poco a disposizione. Non sembra esservi traccia di investimento emotivo. Lo scambio dunque sembra povero e marginale. Nel tempo, tanto le organizzazioni quanto i giovani lavoratori rischiano inoltre di risultare logorati dal reciproco disinvestimento. Qui il riferimento ci appare relativo ad una forma di generatività simile a quella che Bradley e Marcia (1998) definiscono *stagnante*: siamo di fronte ad uno stallo relazionale che può esitare nel ripiegamento e nell’immobilità reciproca.

Lo scambio utilitaristico

In questa forma di relazione emerge una sorta di reciproco sfruttamento. I senior buttano gli junior nella mischia chiedendo loro di svolgere compiti spesso gravosi, senza accompagnamento. Gli junior, dal canto proprio, arricchiscono il curriculum, ma senza progettare un percorso di costruzione professionale a medio o lungo termine. Il tema emergente appare dunque quello della disillusione reciproca, che sfocia in atteggiamenti strumentali e utilitaristici. La gestione dell’alterità è giocata su una relazione mercificata fondata su un reciproco vantaggio possibile. Per questo lo scambio appare fondamentalmente di tipo utilitaristico. Ciascuna generazione fonda la relazione con l’altro pensando di massimizzare il proprio vantaggio derivante dallo stare in rapporto, sembrando essere assente la possibilità di generare alcunché di significativo per entrambi e per l’organizzazione.

L’esito di questo scambio può essere l’uscita, a breve termine, dei giovani dall’organizzazione, alla ricerca di nuovi contesti maggiormente in grado di valorizzarli. Il rischio, tuttavia presente, è lo sviluppo di una mentalità lavorativa di tipo mercenario, che può minare le successive

esperienze lavorative. In questa configurazione relazionale il riferimento, seguendo il contributo di Bradley e Marcia (1998), è ad una forma di scambio definita dagli autori *strumentale*, con un'attenzione esclusiva ai propri bisogni che impedisce di fatto di fare spazio all'altra generazione.

In entrambe questi prime due ipotesi di scambio generazionale sembra essere completamente assente la dimensione del passaggio dei beni simbolici ed anche materiali (Scabini e Marta, 2006). La relazione tra le generazioni sembra essere improntata da un posizionamento degli junior e dei senior che non prevede l'ingaggio autentico in una relazione trasformativa. Senior e junior sembrano essere segregati ciascuno in una posizione circoscritta dai propri reciproci interessi particolari: trovare lavoro o essere aiutati nei propri compiti. Manca una dimensione di scambio inteso come trasmissione di un patrimonio di conoscenze e valori costruiti nel mondo del lavoro da parte dei senior e la capacità di accoglierlo in un progetto professionale che piano piano si va delineando, per quanto riguarda gli junior.

Lo scambio conformista

In questa area, i senior concepiscono la transizione in termini di assunzione e promozione per le giovani generazioni di un progetto lavorativo *trasmesso* dai senior senza possibili mediazioni né contaminazioni creative. Agli junior viene offerta la possibilità di aderire alla cultura dell'organizzazione di appartenenza e al modo comune e condiviso di concepire il lavoro. I giovani, in quest'ottica, tendono ad essere infatti percepiti outsider interni all'azienda a cui chiedere fedeltà e adeguamento ai valori *tramandati*, pena il rischio di essere vissuti come minacciosi o non capaci di adattarsi e dunque da marginalizzare. Se questa richiesta di adesione ai modelli trasmessi e tramandati viene accettata, allora i senior investono risorse ed energie per formare gli junior, altrimenti prevale un atteggiamento di rifiuto espulsivo. In questa forma relazionale la dimensione simbolica (Scabini e Marta, 2006; Cigoli e Scabini, 2006), intesa come la matrice relazionale che lega le generazioni (Scabini e Iafrate, 2003), è evocata ed è al centro della scena ma in una forma che definiamo fossilizzata nella misura in cui non solo manca la possibilità di trasformare ciò che si è ricevuto, ma l'eredità dei senior molto spesso è del tutto inadeguata per affrontare le sfide del mondo del lavoro che affrontano gli junior.

Le giovani generazioni possono vivere così un sentimento di conflittualità silenziosa che non permette una identificazione se non parziale con la proposta che viene loro trasmessa. Sempre in questa modalità vi può essere, viceversa, da parte dei giovani una sovrapposizione totale con l'identità lavorativa proposta dai senior, poiché prevale un processo

di identificazione introiettiva molto forte delle origini tramandate, che elimina totalmente la possibilità di coltivare uno spazio di ricerca riflessiva sulla propria identità (Bruno et al., 2011; Bruno e Dell’Aversana, 2018). Anche in questo caso, apparentemente più favorevole poiché le emozioni mobilitate sono riportate come essenzialmente positive, manca la possibilità di sostenere una relazione di scambio sufficientemente generativa tra le generazioni. Prevale infatti il modello trasmesso dai senior che viene proposto come dato e non modificabile.

Il bisogno e la convinzione delle generazioni senior di coinvolgere gli junior senza una loro autentica inclusione avvicina questa modalità ad una forma di scambio che Bradley e Marcia (1998) definiscono *convenzionale*, nella misura in cui al centro dell’attenzione vi è di fatto solo una generazione, quella dei senior, che prendono la scena organizzativa senza lasciare uno spazio di presa di responsabilità agli junior.

Lo scambio generativo

Qui le generazioni dei senior e degli junior appaiono entrambe caratterizzate da un alto grado di investimento nella relazione e di rilancio in avanti, verso il futuro. Questa tipologia appare generativa grazie alla possibilità e alla valorizzazione dei processi di trasformazione dei modelli lavorativi trasmessi e tramandati dalla generazione senior.

Ciò che la caratterizza è la costruzione di un percorso da parte dell’organizzazione finalizzato ad accompagnare l’interpretazione, e quindi la costruzione, da parte degli junior, del proprio ruolo lavorativo (Scaratti e Ivaldi, 2015), favorendone l’agentività (Crivelli e Balconi, 2017). I senior appaiono portatori di una proposta professionale in cui coesistono la dimensione delle competenze e la dimensione valoriale. Entrambe le dimensioni, la prima delle competenze trasmesse e la seconda dei valori tramandati, appaiono rinnovate nell’incontro con l’alterità. Emerge l’aspetto della cura e dell’accompagnamento, ma anche quello della spinta emancipativa da parte dei senior, che vedono negli junior coloro che possono accogliere ed interpretare creativamente la loro eredità lavorativa secondo le proprie inclinazioni e specificità e in base alle nuove sfide che il futuro porta.

Da parte loro, gli junior sembrano accogliere la sfida lanciata dalla generazione dei senior che chiede loro di assumere la responsabilità della costruzione del proprio futuro professionale e della fatica della contribuzione alle sfide che l’organizzazione deve affrontare.

Possiamo definire questo uno scambio propriamente *generativo*, secondo il modello di Bradley e Marcia (1998), poiché il prodotto di questa relazione è la costruzione di una progettualità nei luoghi di lavoro che coinvolge attivamente entrambe le generazioni, trovando la sua modalità

realizzativa non in uno scambio verticale – dalla generazione adulta verso la generazione dei giovani – ma declinandosi e strutturandosi all'interno di un processo di interdipendenza tra generazioni e di progettualità futura. In questa configurazione relazionale i temi della trasgressione e della trasformazione (Scabini e Marta, 2006; Cigoli e Scabini, 2006) sono fortemente rappresentati in quanto gli junior sono chiamati a costruire il proprio ruolo professionale a partire da quanto viene tramandato loro dai senior senza prescindere da un profondo sforzo di interpretazione per integrare ciò che ricevono con i propri valori ed interessi e le richieste del mondo del lavoro.

Resta infine da sottolineare come i nostri dati non confermino la presenza del secondo stile individuato da Bradley e Marcia (1998), il cosiddetto stile *condiviso*. Bradley e Marcia descrivono questo stile di generatività come caratterizzato da uno scambio in cui l'adulto mette al centro della scena i bisogni dello junior per cercare di soddisfarli al fine di rendere se stesso indispensabile. Di fatto, quindi, l'adulto lavora per gratificare un proprio bisogno di tipo narcisistico e non per l'emancipazione dello junior. Si crea in questo modo un assetto relazionale fondato sulla dipendenza delle giovani generazioni dagli adulti. L'assenza di questo modello di scambio relazionale rispetto alla sinottica degli autori del 1998 ci fa confermare l'ipotesi dell'attuale scissione all'interno del costruito di generatività tra dimensione sociale e dimensione privata, come proposto da McAdams (2001).

Implicazioni dello studio e conclusioni

Lo scambio generazionale nei luoghi di lavoro vede impegnate le generazioni dei senior e degli junior in un confronto caratterizzato da modalità di rapporto diversificate in cui variano il grado di coinvolgimento, di investimento reciproco e di responsabilità.

L'esito di tale scambio appare non scontato e complesso: la sua generatività è affidata al contributo tanto dei giovani, a cui è richiesto di giocare un ruolo proattivo, pur abitando le incertezze, le fatiche e le frustrazioni proprie dell'attuale scenario lavorativo, quanto dei senior e delle organizzazioni, che necessitano di aprire spazi di investimento, di cura e di emancipazione, ma anche di rischio e di tolleranza del nuovo, uscendo dalla logica di una sopravvivenza a breve termine che produce conformismo e reciproco impoverimento.

Tali forme di scambio sono comprensibili alla luce di alcune tensioni e sfide che oggi attraversano i luoghi di lavoro e che consentono di mettere a fuoco quali condizioni siano in grado di sostenere scambi propriamente generativi tra le generazioni.

La sfida della sopravvivenza sul mercato del lavoro: guardare al lungo termine

La prima sfida è quella della sopravvivenza sul mercato, oggi non più scontata né garantita. La preoccupazione di sopravvivere ha infatti un impatto forte sul modo di concepire i rapporti nelle organizzazioni e introduce una complessità maggiore rispetto al passato. Un tempo era più scontato pensare che lo scambio tra le generazioni fosse la precondizione per garantire sopravvivenza alla propria organizzazione lavorativa. In un mercato relativamente più stabile e meno in crisi, il patto che legava le generazioni poneva gli junior in una posizione di dipendenza dalle generazioni più mature che avevano il compito di “insegnare il lavoro” ai nuovi arrivati. Questi ultimi dedicavano i primi anni della propria esperienza professionale a consolidare un sapere pratico (Schön, 1983) da poter usare nel momento in cui le organizzazioni li emancipavano dal ruolo di membri marginali e li promuovevano al rango di membri centrali delle diverse comunità di pratiche presenti. Oggi questa progressione lenta, scandita da fasi e ruoli precisi, sembra non essere più scontata. Esistono luoghi di lavoro dove il tema della professionalizzazione dei nuovi arrivati è ancora in primo piano a fronte di molti altri dove invece prevale l’idea di usare persone già formate o sfruttare il più possibile le competenze elementari che i nuovi arrivati possono mettere in campo senza porsi il problema di come aumentare il loro grado di professionalità. In questo scenario, alimentare uno scambio generativo significa resistere alla tentazione di accomodarsi su posizioni, più economiche nel breve, di reciproco sfruttamento o di ripetizione di prassi consolidate, promuovendo uno sguardo a lungo termine. Alimentando questo sguardo, è possibile infatti valorizzare la creatività, la disponibilità di risorse diversificate, la presenza di spazi di pensiero e di competenze trasversali e non solo tecniche, in grado di reinterpretare nei nuovi scenari i valori e gli strumenti del passato.

La sfida della competizione: ripartire da un conflitto costruttivo senza negarlo

La seconda sfida è quella della competizione. Lo studio mette in evidenza quanto oggi, rispetto al passato, la competitività sia una dinamica relazionale che caratterizza non solo il rapporto delle organizzazioni con l’esterno (sopravvivenza), ma anche il rapporto dentro le organizzazioni, tra gruppi professionali e tra le generazioni (Ripamonti e Scaratti, 2015; Bruno et al., 2018; Kaneklin, 2009). Le ristrutturazioni e i cambiamenti organizzativi sempre più frequenti mettono in discussione non solo la sopravvivenza e la crescita degli junior, ma anche la possibilità per i senior di farsi riconoscere quanto hanno costruito nella propria vita lavorativa.

Per gli junior la fatica è poi quella di essere percepiti come risorse potenziali e non solo come possibili concorrenti che potranno sostituire i colleghi con più esperienza ad un costo inferiore. In questo scenario, alimentare la relazione tra senior e junior come uno scambio di valori chiede di non trascurare l'elevato tasso di conflittualità presente nei contesti organizzati, ma di ripartire proprio da tale conflittualità sostenendo forme costruttive, creative e non reciprocamente distruttive di conflitto e di gestione delle differenze. Tale strategia appare una chiave indispensabile per evitare il rischio di reciproche chiusure e ripiegamenti, da un lato, di adesioni conformistiche, narcisisticamente soddisfacenti ma impoverenti, dall'altro.

La sfida dell'occupabilità: ingaggiarsi intorno a nuovi compiti e sfide lavorative

Terza sfida, infine, è quella dell'occupabilità, ovvero del valore di scambio e della spendibilità dell'esperienza e delle competenze dei lavoratori. Oggi tale valore è messo in discussione dall'evoluzione del mercato delle conoscenze. Mentre nel passato la permanenza in una stessa organizzazione o settore per più tempo garantiva una formazione per accumulo di conoscenze ed esperienze, oggi appare meno chiaro valutare cosa possa sostenere lo sviluppo di una professionalità apprezzata sul mercato del lavoro ed in grado di garantire occupazione certa. Tale situazione può generare diverse difficoltà: da parte dei senior nel comprendere come aiutare i giovani nell'orientarsi in un percorso di crescita professionale entro un mercato che fonda il proprio sviluppo su logiche poco comprensibili; da parte degli junior nell'attivare meccanismi identificatori nei confronti dei senior che vengono percepiti spesso come appartenenti ad una generazione ormai non più competitiva. In tale scenario, attivare uno scambio generativo significa non prescindere da tale reciproca fatica, ma piuttosto accoglierla e comprenderla come spinta ad ingaggiarsi, senior e junior, in un nuovo compito congiunto: quello di progettare insieme il futuro organizzativo mettendo a disposizione, ciascuno, i propri talenti, le proprie risorse, le proprie, parziali, competenze. Questa prospettiva appare inoltre in grado di consentire identificazioni non tanto di una generazione sull'altra, ma di entrambe le generazioni intorno a un compito comune, riconoscendosi reciprocamente la fatica ed il desiderio di far fronte alle sfide e ai rischi che caratterizzano la vita lavorativa di tutti, oggi come mai prima. Essa, infine, ci sembra anche funzionale a prevenire pericolose derive psicosociali quali quella esemplificata dal fenomeno dei NEET, giovani che non risultano impegnati né sul lavoro, né in formazione, che in Italia raggiunge livelli tra i più alti in Europa (Alfieri et al., 2015).

Le riflessioni fin qui esposte ci consentono di evidenziare che, per sostenere uno scambio generativo, sia necessario puntare sulla sopravvivenza nel medio e lungo termine; individuare forme costruttive di gestione del conflitto; ingaggiarsi in un compito congiunto a fronte del reciproco riconoscimento della fatica di stare oggi nelle organizzazioni di lavoro ed introducendo la progettualità sul futuro come elemento terzo mediatore nella relazione tra lavoratori giovani e senior. Il tema della progettualità possibile nei contesti di lavoro si connette ad un modo di intendere la generatività che, come affermano Cigoli e Scabini (2006), è collegato alla possibilità di inserirsi in un percorso professionale che trascende lo spazio temporale del singolo e concepisce la possibilità di affidare alle nuove generazioni un compito che può essere accolto e interpretato dagli junior. Interpretare e accogliere implicano la possibilità di dare valore alle traiettorie professionali dei senior, cogliendone il valore, ma autorizzandosi a trasformare ciò che non appare più sostenibile senza sentirsi condannati ad una replicazione sterile o ad una contrapposizione conflittuale poco costruttiva. I nuovi compiti richiedono l'uso e la sperimentazione di leve organizzative, più che mai urgenti, in uno scenario in cui i senior evidenziano, nel passaggio dall'ieri all'oggi, un aumento notevole di impegno richiesto loro nella gestione di organizzazioni complesse (Ripamonti et al., 2016). Fagocitati da tale richiesta di gestione della complessità organizzativa, i dispositivi di accompagnamento rischiano di non trovare posto. Tuttavia, proprio nei contesti ove sono assenti dispositivi di accompagnamento, l'immagine del lavoratore junior è piuttosto deteriorata, squalificata, asettica: l'assenza di tutorship tende ad ancorarsi, in un circolo vizioso, all'incapacità presunta dei giovani di gestire il loro processo di costruzione professionale. Importanti sono dunque le implicazioni evidenziate sopra, e l'augurio è che possano offrire spunti di riflessione per i professionisti che si occupano di accompagnamento dei newcomer nel mondo del lavoro e per il sostegno a politiche del lavoro sempre più generative.

Bibliografia

- Alfieri, S., Rosina, A., Sironi, E., Marta, E., & Marzana, D. (2015). Who are italian "NEETS"? Trust in institutions, political engagement, willingness to be activated and attitudes toward the future in a group at risk for social exclusion. *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, 123(3), 285-306. DOI: 10.1400/238458.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33, 847-858. DOI: 10.2307/256294.

- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of vocational behavior*, 70(3), 447-462. DOI: 10.1016/j.jvb.2007.02.001.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2014). Delineating and reviewing the role of newcomer capital in organizational socialization. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 439-457. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091251.
- Bauer, T. N., Morrison, E. W., & Callister, R. R. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (vol. 16, pp. 149-214). Greenwich, CT: JAI Press.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organization studies*, 16(6), 1021-1046. DOI: 10.1177/017084069501600605.
- Binstock, R. H. (2010). From compassionate ageism to intergenerational conflict?. *The Gerontologist*, 50(5), 574-585. DOI: 10.1093/geront/gnq056.
- Bradley, C. L., & Marcia, J. E. (1998). Generativity- stagnation: A five- category model. *Journal of Personality*, 66(1), 39-64. DOI: 10.1111/1467-6494.00002.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101. DOI: 10.1191/1478088706qp063oa.
- Bruno, A., & Dell'Aversana, G. (2018). 'What shall I pack in my suitcase?': the role of work-integrated learning in sustaining social work students' professional identity. *Social Work Education*. 37(1), 34-48. DOI: 10.1080/02615479.2017.1363883.
- Bruno, A., Dell'Aversana, G., & Guidetti, G. (2018). Developing organizational competences for conflict management: the use of the Prisoner's dilemma in higher education. *Frontiers in Psychology*, 9, 376. DOI: 10.3389/fpsyg.2018.00376.
- Bruno, A., Galuppo, L., & Gilardi, S. (2011). Evaluating the reflexive practices in a learning experience. *European Journal of Psychology of Education*. 26(4), 527-543. DOI: 10.1007/s10212-011-0061-x.
- Burnstein, E. Crandall, c., & Kitayama, S. (1994). Some neo-Darwinian decision rules for altruism: Weighing cues for inclusive fitness as a function of the biological importance of the decision. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(5), 773-789. DOI: 10.1037/0022-3514.67.5.773.
- Cigoli, V. (2006). L'albero della discendenza. Clinica dei corpi familiari. Milano: FrancoAngeli.
- Cigoli, V., & Scabini, E. (2006). Relazione familiare: la prospettiva psicologica. *Studi Interdisciplinari sulla Famiglia*, 21, 13-46.
- Crivelli D., Balconi M., (2017). Agentività e competenze sociali : riflessioni teoriche e implicazioni per il management. *Ricerche di Psicologia*, 40(3), 349-363.

- de St Aubin, E. E., McAdams D. P., & Kim T. C. E. (2004). *The generative society: Caring for future generations*. Washinton, DC: American Psychological Association.
- Donati, P. (2001). La razionalizzazione dei servizi socio-sanitari come costruzione di un welfare mix: fra quasi-mercati (soluzione lib/lab) e via societaria (soluzione statutaria). *Sociologia e politiche sociali*, 4(2), 109-137.
- Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2017). Newcomer adjustment: Examining the role of managers' perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 993-1001. DOI: 10.1037/apl0000201.
- Filstad, C. (2004). How newcomers use role models in organizational socialization. *The Journal of Workplace Learning*, 16(7), 396-409. DOI: 10.1108/13665620410558297.
- Goldberg, B. (2000). *Age works: What corporate America must do to survive the graying of the workforce*. New York: Free press.
- Griffin, A. E., Colella, A., & Goparaju, S. (2000). Newcomer and organizational socialization tactics: An interactionist perspective. *Human resource management review*, 10(4), 453-474. DOI: 10.1016/S1053-4822(00)00036-X.
- Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of vocational behavior*, 69(1), 90-104. DOI: 10.1016/j.jvb.2006.03.001.
- Hareven, T. K. (2018). *Families, history and social change: Life course and cross-cultural perspectives*. London: Routledge.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management journal*, 29(2), 262-279. DOI: 10.2307/256188.
- Joshi, A., Dencker, J. C., & Franz, G. (2011). Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 177-205. DOI: 10.1016/j.riob.2011.10.002.
- Kaneklin, C. (2009). «Human resources»: Economics and organization. *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, 3/4, 529-538.
- Kaneklin, C., Brunner, L. D. (1997). Azienda a conduzione familiare e transizione generazionale. In E. Scabini & G. Rossi (Eds.), *Giovani in famiglia tra autonomia e nuove dipendenze* (pp. 311-330). Milano: Studi Interdisciplinari sulla Famiglia.
- Kopytoff, V. (June 19, 2014). Tech industry job ads: Older workers need not apply. *Fortune*. Retrieved from <http://fortune.com/2014/06/19/tech-job-ads-discrimination/i>.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (2005). Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal*, 48(4), 645-659. DOI: 10.5465/AMJ.2005.17843943.
- Marta, E., & Pozzi, M. (2004). Generatività e volontariato: quale connessione? In C. Arcidiacono (Ed.), *Volontariato e legami collettivi* (pp. 188-212). Milano: FrancoAngeli.

- Marta, E., e Pozzi, M. (2007). La trasmissione intergenerazionale della generatività sociale: promuovere impegno e responsabilità nelle nuove generazioni. *Studi Interdisciplinari sulla Famiglia*, 21, 177-199.
- Mac Dermid, S. M., Franz, C. E., & DeReus, L. A. (1998). Generativity: At the crossroads of social roles and personality. In: D. P. McAdams & E. de St. Aubin (Eds.), *Generativity and adult development* (181-226). Washington, DC: American Psychological Association.
- McAdams, D. P., & de St. Aubin, E. (1992). A theory of generativity and its assessment through self-report, behavioral acts, and narrative themes in autobiography. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(6), 1003-1015. DOI: 10.1037/0022-3514.62.6.1003.
- McAdams, D. P. (2001). Generativity in midlife. In M. E. Lachman (Ed.), *Handbook of midlife development* (395-446). New York: Wiley.
- McCann, R. M., & Giles, H. (2007). Age-differentiated communication in organizations: Perspectives from Thailand and the United States. *Communication Research Reports*, 24(1), 1-12. DOI: 10.1080/08824090601120841.
- Minkler, M. (2006). Generational equity and the new victim blaming. In H. R. Moody (Ed.), *Aging: Concepts and controversies* (pp. 181-190). Newbury Park, CA: Pine Forge Press (Re-printed from M. Minkler and C. Estes (Eds.) (1991). *Critical Perspectives on Aging* (67-79). Amityville, NY: Baywood.
- North, M. S., & Fiske, S. T. (2012). An inconvenienced youth? Ageism and its potential intergenerational roots. *Psychological bulletin*, 138(5), 982. DOI: 10.1037/a0027843.
- North, M. S., & Fiske, S. T. (2013). Act your (old) age: Prescriptive, ageist biases over succession, consumption, and identity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39(6), 720-73. DOI: 10.1177/0146167213480043.
- North, M. S., & Fiske, S.T. (2015). Intergenerational resource tensions in the workplace and beyond: Individual, interpersonal, institutional, international. *Research in Organizational Behavior*, 35, 159-179. DOI: 10.1016/j.riob.2015.10.003.
- Nishii, L. H., & Goncalo, J. A. (2008). Demographic faultlines and creativity in diverse groups. *Research on Managing Groups and Teams*, 11, 1-26. DOI: 10.1016/S1534-0856(08)11001-5.
- Pozzi, M., Marta, E., Marzana, D., Gozzoli, C., & Ruggieri, R. (2014). The Effect of Psychological Sense of Community on the Psychological Well-Being in Older Volunteers. *Europe's Journal of Psychology*, 10(4), 598-612. DOI: 10.5964/ejop.v10i4.773.
- Ripamonti, S., Galuppo, L., Bruno, A., Ivaldi, S., & Scaratti, G. (2018). Reconstructing the internship program as a critical reflexive practice: the role of tutorship. *Teaching in Higher Education*. Advance online publication, 1-18. DOI: 10.1080/13562517.2017.1421627.
- Ripamonti, S. C., & Galuppo, L. (2016). Work transformation following the implementation of an ERP system: An activity-theoretical perspective. *Journal of Workplace Learning*, 28(4), 206-223. DOI: 10.1108/JWL-01-2016-0005.

- Ripamonti, S. C., Galuppo, L., Gorli, M., Scaratti, G., Cunliffe, A. (2016). Pushing action research toward reflexive practice, *Journal of Management Inquiry*, 25(1), 55-68. DOI: 10.1177/1056492615584972.
- Ripamonti, S. C., & Scaratti, G. (2015). Safety learning, organizational contradictions and the dynamics of safety practice. *Journal of Workplace Learning*, 27(7), 530-560. DOI: 10.1108/JWL-01-2014-0007.
- Ripamonti S.C., & Scaratti G. (2012). Weak Knowledge for strengthening competences: a practice-based approach in assessment management, *Management Learning*, 43(2), 183-197. DOI: 10.1177/1350507611429911.
- Ruggieri, R., Pozzi, M., & Ripamonti, S. (2014). Italian family business cultures involved in the generational change. *Europe's Journal of Psychology*, 10(1), 79-103. DOI: 10.5964/ejop.v10i1.625.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Socialization Tactics and Newcomer Information Acquisition. *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 48-61. DOI: 10.1111/1468-2389.00044.
- Saks, A. M., & Gruman J. A. (2014). Making organizations more effective through organizational socialization. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1, 261-280. DOI: 10.1108/JOEPP-07-2014-0036.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2018). Socialization resources theory and newcomers' work engagement: A new pathway to newcomer socialization. *Career Development International*, 23(1), 12-32. DOI: 10.1108/CDI-12-2016-0214.
- Sedensky, M. (January 4, 2014). Are older workers taking jobs from the young? *USA Today*. Retrieved from <http://www.usatoday.com/story/money/business/2014/01/04/will-surge-of-older-workers-take-jobs-from-young/4305187/i>.
- Scabini, E., & Iafrate, R. (2003). *Psicologia dei legami familiari*. Bologna: il Mulino.
- Scabini, E., & Manzi, C. (2005). Famiglia, identità e rapporti tra le generazioni. In P. Catellani (Ed.), *Identità e appartenenze nella società globale* (pp. 73-107). Milano: Vita e Pensiero.
- Scabini, E., Marta, E., & Lanz, M. (2007). *The transition to adulthood and family relations: An intergenerational approach*. London: Psychology Press.
- Scabini E., & Marta, E. (2006). Changing intergenerational relationship. *European review*, 14(1), 81-98. DOI: 10.1017/S106279870600007X.
- Scabini, E., & Rossi, G. (Eds.). (2006). *Le parole della famiglia* (Vol. 21). Vita e Pensiero.
- Scaratti, G., & Ivaldi, S. (2015). Manager on the ground: a practice based approach for developing management education. Lessons from complex and innovative organizations, *BPA Applied Psychology Bulletin*, 272, 42-57.
- Scheiber, N. (March 23, 2014). The brutal ageism of tech. *The New Republic*. Retrieved from <http://www.newrepublic.com/article/117088/silicons-valley-s-brutal-ageism>.
- Schön, D.A. (1983). *The Reflective Practitioner*. New York: Basic Books.

- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382. DOI: 10.1002/job.147.
- Sofritti, F., Benozzo, A., Carey, N., & Pizzorno, M. C. (2019). Working precarious careers trajectories: Tracing neoliberal discourses in younger workers' narratives. *Journal of Young Studies*, Pubblicato on line il 14 agosto. DOI: 10.1080/13676261.2019.165460.
- Sprogøe, J., & Rohde, N. (2009). Practicing induction: a generative dance between newcomers and organizations. *Learning Inquiry*, 3(1), 47-66. DOI: 10.1007/s11519-008-0036-2.
- Winerip, M. (September 13, 2012). Boomers vs. Millennials: Who's really getting robbed? *New York Times*. Retrieved from <http://www.nytimes.com/2012/09/13/booming/13winerip.html>.