

Capitolo 4

La “nuova pensione”: narrazioni di lavoro ponte tra autonomia, identità e tecnologia

The “new retirement”: Bridge employment narratives of autonomy, identity and technology

LUISA ERRICHELLO, ORSOLA SALMISTA

CNR-ISMed, Consiglio Nazionale delle Ricerche, Istituto di Studi sul Mediterraneo, via Cardinale Guglielmo Sanfelice 8, 80132 Napoli, Italia

corresponding author: luisa.errichiello@cnr.it

ABSTRACT

Population ageing and pension reforms are reshaping retirement as a gradual, reversible transition rather than a definitive exit from the labour market. In this context, bridge employment - paid work undertaken after formal retirement and before full withdrawal - has expanded, yet research often privileges variable-centered models over retirees' lived meanings. This qualitative study examines how Italian bridge employees interpret retirement, what motivates continued work, and which conditions facilitate or hinder their trajectories. Twenty-three semi-structured interviews were conducted in 2025 across four Italian regions (Veneto, Lazio, Campania, Sicily) and analysed through reflexive thematic analysis. Findings identify six interconnected themes: retirement as a space of agency; bridge employment as selective engagement grounded in flexibility and intrinsic rewards; a hybrid “worker-retiree” identity sustaining continuity while enabling redefinition; tensions between stigma and recognition driven by ageism; intergenerational exchanges through mentoring and reverse mentoring; and digital transformation as both enabling resource and exclusionary barrier. Participants' accounts portray bridge employment less as a financial necessity and more as an adaptive strategy to reconcile autonomy, meaning and social contribution. The study offers a biographically situated view of post-retirement work and highlights implications for age-inclusive HRM, including flexible job design, institutionalised knowledge-transfer roles, and tailored upskilling and reskilling to prevent a digitally mediated late-career divide among older workers.

KEYWORDS: bridge employment; retirement transitions; qualitative study; thematic analysis; identity; ageism; digital inclusion.

DOI: 10.23760/2499-6661.2026.27_04

ISBN: 978-88-98193-42-4

ISSN (online): 2499-6661

HOW TO CITE

Errichiello, L., & Salmista, O. (2026). La “nuova pensione”: narrazioni di lavoro ponte tra autonomia, identità e tecnologia. In Bramanti, D. Errichiello, Falavigna, G., & Nanetti, S. (cur.). *Quale futuro per un invecchiamento sano e attivo? Alcuni spunti di riflessione dalle ricerche del progetto Age-It e prospettive future* (pp. 57-72). Quaderni IRCrES 27. CNR-IRCrES. http://dx.doi.org/10.23760/2499-6661.2026.27_04

* Questo lavoro è stato realizzato nell'ambito del progetto finanziato da Next Generation EU – “Age-It – Ageing well in an ageing society” (PE0000015), CUP B83C22004880006 – Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) – PE8 – Missione 4, Componente 2, Investimento 1.3. Le opinioni espresse sono esclusivamente degli autori e non riflettono necessariamente quelle dell'Unione Europea o della Commissione Europea. Né l'Unione Europea né la Commissione Europea possono essere ritenute responsabili dei contenuti qui riportati.

1. INTRODUZIONE

Le società occidentali stanno vivendo una trasformazione demografica di ampia portata. L'allungamento della vita media e la riduzione dei tassi di natalità stanno modificando la struttura per età della popolazione e, di conseguenza, rendono urgente una revisione dei modelli tradizionali di passaggio dal lavoro alla pensione (Bajelan, Danaei & Mehdiabadi, 2025). A questa dinamica si affiancano vincoli di sostenibilità che investono i sistemi di protezione sociale e, in particolare, i regimi pensionistici. In molti paesi, tali pressioni hanno contribuito a ridurre le politiche che favorivano l'uscita anticipata, sostituendole con misure volte a sostenere una permanenza più lunga nel mercato del lavoro (Mansour & Tremblay, 2019). In questo scenario, la pensione tende a perdere i tratti di un passaggio unico e definitivo e viene sempre più interpretata come un percorso articolato, nel quale possono collocarsi modalità diverse di uscita e di continuità lavorativa, tra cui forme gradualistiche o parziali di ritiro e il ritorno a un'attività retribuita dopo la conclusione dell'occupazione principale (Beehr, 2014; Alcover, 2016).

Tra le diverse traiettorie che oggi caratterizzano la transizione verso la pensione, il lavoro ponte si è affermato come una modalità particolarmente rilevante, anche per le implicazioni che esso pone rispetto all'evoluzione dell'attività lavorativa nelle società che invecchiano. Il concetto rimanda a una fase di passaggio ("ponte") che collega l'occupazione svolta nella parte principale della vita lavorativa all'uscita definitiva dal mercato del lavoro (Shultz, 2003; Beehr & Bennett, 2015). La sua crescente diffusione non può essere ricondotta unicamente a fattori di sistema, quali vincoli finanziari e pressioni sulla sostenibilità dei regimi pensionistici. Gli studi mostrano infatti che essa riflette anche le aspirazioni di persone più longeve e spesso in buone condizioni di salute, interessate a rimanere attive attraverso forme di partecipazione lavorativa compatibili con nuovi bisogni di tempo, benessere e relazioni (Björklund Carlstedt et al., 2022).

Nonostante l'ampiezza della produzione scientifica, la ricerca su questo fenomeno presenta ancora alcune criticità. In primo luogo, l'elevata eterogeneità delle esperienze rende problematico trattarlo come una categoria unitaria. Le traiettorie differiscono per grado di continuità o discontinuità rispetto alla carriera precedente, per rapporto con il datore di lavoro, per forma di inquadramento occupazionale, per intensità e stabilità dell'impegno, nonché per i confini che separano il lavoro retribuito da attività che possono assumere una funzione analoga, come alcune forme di volontariato particolarmente onerose (Wang et al., 2008; August, 2011; Beehr & Bennett, 2015; Garcia et al., 2021; Hutchings, Wilkinson & Brewster, 2022). Questa varietà suggerisce la necessità di leggere il lavoro ponte come un insieme di configurazioni, più che come un'unica forma standardizzata.

In secondo luogo, una parte consistente degli studi tende a privilegiare approcci quantitativi o analisi focalizzate su determinanti ed esiti, con il rischio di ridurre la complessità semantica e identitaria che attraversa le scelte successive al pensionamento. Ne deriva l'esigenza di ricerche capaci di ricostruire i significati attribuiti al pensionamento, le ragioni per cui vengono selezionate specifiche forme di attività post-carriera e il ruolo delle condizioni organizzative, relazionali, culturali e tecnologiche nel facilitare oppure nell'ostacolare tali traiettorie (cfr. Errichiello & Salmista, 2026, per una meta-sintesi qualitativa).

Su queste basi, il presente studio intende esplorare in chiave qualitativa le narrazioni di alcuni lavoratori ponte italiani, concentrandosi su tre aspetti. Innanzitutto, vengono analizzati i significati attribuiti al pensionamento e alla transizione successiva alla carriera principale. Vengono altresì esaminate le motivazioni che orientano la prosecuzione dell'attività lavorativa. Infine, si indagano sfide e opportunità che attraversano l'esperienza, con attenzione alle forme di discriminazione legate all'età, alle dinamiche intergenerazionali e alle pratiche di trasferimento di competenze, nonché agli effetti della trasformazione digitale. Coerentemente con tali obiettivi, il lavoro mira anche a una riconsiderazione critica del pensionamento come fase flessibile e trasformativa, proponendo implicazioni utili per il management e per politiche organizzative attente alle differenze legate all'età.

Il capitolo è organizzato in cinque parti. La prima sezione, di taglio teorico, presenta le principali definizioni e propone un inquadramento interpretativo che integra più prospettive teoriche. La seconda descrive la metodologia e illustra disegno della ricerca, campionamento, raccolta dei dati e procedure di analisi. La terza espone i risultati, sintetizzando i temi emersi e corredandoli di estratti esemplificativi. La quarta sezione discute i risultati alla luce della letteratura e propone alcune implicazioni teoriche e manageriali. La quinta sezione include alcune considerazioni conclusive e suggerisce possibili direzioni di ricerca futura.

2. IL LAVORO PONTE IN UN PARADIGMA DI TRANSIZIONI: OLTRE LA DICOTOMIA LAVORO-PENSIONE

Il lavoro ponte è generalmente definito come l'attività lavorativa svolta dopo il pensionamento e prima dell'uscita definitiva dal mercato del lavoro (Shultz 2003; Beehr & Bennett 2015). La letteratura ha progressivamente chiarito che si tratta di un fenomeno tutt'altro che uniforme, poiché differisce per motivazioni, intensità dell'impegno, forme contrattuali e significati attribuiti dai soggetti coinvolti (Mazumdar, Warren & Brown, 2021). Di conseguenza, diversi contributi hanno proposto tassonomie utili a descriverne le principali configurazioni. In primo luogo, viene distinta la prosecuzione in continuità con il settore o la professione della carriera principale da percorsi che comportano un passaggio verso ambiti diversi (Wang et al., 2008; Beehr & Bennett, 2015; Mazumdar, Warren & Brown, 2025). Un secondo criterio riguarda la scelta di restare nella stessa organizzazione oppure di intraprendere un'attività presso un datore di lavoro differente (Garcia et al., 2021). Ulteriori distinzioni considerano la forma di inquadramento, separando il lavoro autonomo da quello dipendente (Beehr & Bennett, 2015), e la configurazione dell'impegno in termini di intensità e regolarità, distinguendo tra tempo pieno e tempo parziale, nonché tra percorsi continuativi e percorsi discontinui (Beehr & Bennett, 2015; Garcia et al., 2021).

Queste tipologie non svolgono soltanto una funzione descrittiva ma sottendono anche ipotesi sui meccanismi di adattamento che possono attivarsi nelle diverse traiettorie. La continuità con il settore di provenienza, ad esempio, può sostenere il mantenimento dell'identità professionale e rafforzare la percezione di efficacia personale. Al contrario, un percorso in discontinuità può favorire sperimentazione, ridefinizione delle priorità e un riequilibrio tra lavoro e vita privata. Anche la forma autonoma, pur ampliando spesso margini di controllo, può introdurre incertezza e maggiore esposizione al rischio, mentre una partecipazione intermittente può ridurre il carico e preservare energie, ma talvolta indebolisce la percezione di appartenenza e la continuità del riconoscimento.

Proprio per questa varietà di configurazioni, l'analisi del lavoro ponte trae beneficio da un inquadramento teorico capace di integrare più dimensioni. Le decisioni successive al pensionamento raramente dipendono da un singolo fattore; più spesso riflettono l'interazione tra priorità emotive e relazionali, continuità identitaria e strategie di adattamento. In questa prospettiva, la teoria della selettività socio-emotiva (Carstensen, 1991; 1992), la teoria della continuità (Atchley, 1989) e il modello di selezione, ottimizzazione e compensazione (Baltes & Rudolph, 2013) offrono strumenti complementari per interpretare la prosecuzione lavorativa come esito di un processo di rinegoziazione del sé e delle condizioni di partecipazione al lavoro nella fase successiva alla carriera principale.

La teoria della selettività socio-emotiva risulta particolarmente utile per comprendere come, con l'avanzare dell'età e con la percezione di un orizzonte temporale più contenuto, le persone tendano a orientare le proprie scelte verso obiettivi considerati emotivamente significativi (Carstensen, 1991; 1992). Applicata al lavoro ponte, questa prospettiva suggerisce che l'impegno lavorativo successivo al pensionamento venga selezionato secondo criteri qualitativi, quali benessere, autenticità, qualità delle relazioni ed equilibrio tra sfere di vita, più che sulla base di logiche esclusivamente strumentali. In tale cornice, l'attività lavorativa può assumere i tratti di una partecipazione deliberata, nella quale l'esperienza relazionale e il significato attribuito al lavoro acquistano peso rispetto a status formale e progressione di carriera (Carstensen, 1992).

Questo riorientamento, tuttavia, si innesta in una storia biografica già strutturata. La teoria della continuità consente di interpretare la prosecuzione lavorativa come strategia di mantenimento della coerenza del sé, poiché gli individui tendono a preservare, pur adattandole, sia strutture interne, come valori, preferenze e identità, sia strutture esterne, come ruoli, routine e reti sociali (Atchley, 1989). In tale chiave, il lavoro ponte può svolgere una funzione di continuità identitaria, mantenendo un legame con un ruolo professionale, con un senso di utilità sociale e con pratiche quotidiane consolidate nella fase di carriera. In questo modo, la transizione alla pensione può essere vissuta come meno brusca sul piano simbolico e relazionale. Le evidenze qualitative disponibili sostengono questa lettura, mostrando che l'attività lavorativa dopo il pensionamento viene spesso narrata come possibilità di preservare appartenenza, riconoscimento e significato, pur attraverso modalità ridefinite e meno vincolanti (cf. Errichiello & Salmista, 2026).

Il modello di selezione, ottimizzazione e compensazione (SOC) completa l'interpretazione, poiché descrive il modo in cui le persone affrontano cambiamenti e vincoli attraverso strategie adattive (Baltes & Rudolph, 2013). Nel contesto del lavoro ponte, tale prospettiva aiuta a leggere le scelte post-pensionamento come aggiustamenti attivi. I lavoratori possono selezionare ruoli e compiti compatibili con energie e priorità attuali, valorizzare competenze specialistiche ed esperienza accumulata e compensare eventuali limitazioni attraverso configurazioni più flessibili, carichi ridotti o soluzioni organizzative e contrattuali più sostenibili. Ne deriva una lettura in cui la prosecuzione lavorativa non coincide con la semplice prosecuzione della carriera, ma con una ridefinizione dell'impegno che mira a renderlo congruente con la fase di vita e con le risorse percepite. Anche qui, la letteratura qualitativa conferma che l'adattamento tende a concretizzarsi in scelte che combinano continuità e trasformazione, mantenendo alcuni elementi identitari centrali e ricalibrando intensità, responsabilità e modalità di partecipazione (cf. Errichiello & Salmista, 2026).

Considerate congiuntamente, queste prospettive mostrano che il pensionamento non può essere inteso come esito neutro e lineare dell'invecchiamento. Al contrario, è più appropriato leggerlo come passaggio che riorienta valori, aspettative di ruolo e modalità di partecipazione sociale. In tale contesto, il lavoro ponte emerge come risposta composita che da un lato sostiene la continuità biografica e l'identità professionale (Atchley, 1989) e, dall'altro, riflette la selezione di obiettivi emotivamente gratificanti e sostenibili (Carstensen, 1992). Inoltre, esso incorpora strategie di adattamento ai cambiamenti associati all'età attraverso processi di selezione, ottimizzazione e compensazione (Baltes & Rudolph, 2013). All'interno di questa cornice trova spazio anche la dimensione generativa, frequentemente richiamata dagli studi qualitativi, poiché la prosecuzione lavorativa può essere orientata al mantenimento di rilevanza sociale e alla costruzione di relazioni significative, ad esempio tramite attività di supporto, trasmissione di esperienza e contributi percepiti come utili per altri (Shacklock et al., 2007; Luke et al., 2016; Bengtsson & Flisbäck, 2021).

Coerentemente con tale impostazione, il presente capitolo mira a comprendere in profondità i significati attribuiti alle transizioni successive al pensionamento, le motivazioni che orientano le diverse traiettorie di lavoro ponte e le difficoltà percepite nel rinegoziare ruolo identitario e professionale in questa fase del ciclo di vita. L'obiettivo è valorizzare un'interpretazione che tenga insieme dimensioni motivazionali, identitarie e adattive, offrendo una lettura capace di restituire la complessità dell'esperienza vissuta.

3. METODOLOGIA

Lo studio si fonda su un disegno qualitativo di tipo esplorativo e mira a comprendere in profondità aspettative ed esperienze soggettive delle persone che intraprendono un'attività lavorativa dopo il pensionamento. L'impostazione risponde all'esigenza di integrare una letteratura che, in molte aree, tende a privilegiare letture più astratte o centrate su variabili ed esiti, lasciando sullo sfondo il modo in cui gli individui interpretano e narrano la transizione post-

carriera. La ricerca si basa su 23 interviste semi-strutturate realizzate nel 2025 in quattro aree territoriali italiane, Veneto, Lazio, Campania e Sicilia, selezionate per la loro rilevante presenza di popolazione con più di 65 anni.

Il campionamento è stato impostato secondo una logica teorica, orientando progressivamente la raccolta dei dati verso profili utili allo sviluppo dell’interpretazione. Sono state coinvolte persone formalmente pensionate dopo una carriera di lunga durata (Feldman, 1994) che avessero intrapreso forme di lavoro ponte sia in continuità con l’ambito precedente sia in settori differenti. Il reclutamento è avvenuto attraverso reti professionali e personali e mediante la tecnica a catena (*snowball sampling*), che ha consentito di ampliare il campione a partire da contatti iniziali.

I partecipanti provengono da occupazioni eterogenee, tra cui insegnamento, pubblica amministrazione, professioni sanitarie e legali, ingegneria, ricerca, giornalismo e ruoli impiegatizi. Nella maggior parte dei casi, la prima esperienza di lavoro ponte è stata avviata entro sei mesi dal pensionamento. Nel campione sono presenti differenti configurazioni di impiego, con variazioni nella quantità di ore lavorate e nel grado di continuità con il settore della carriera principale. Un elemento di rilievo riguarda il fatto che tutti i partecipanti percepivano una pensione quando sono stati intervistati. Questa condizione riduce, almeno in parte, la centralità della motivazione economica e costituisce al tempo stesso una limitazione della ricerca, suggerendo la necessità di ulteriori studi su profili caratterizzati da maggiore vulnerabilità economica o previdenziale.

Il protocollo impiegato per la conduzione delle interviste, articolato in nove aree tematiche, ha esplorato motivazioni personali e professionali, benessere e condizioni di salute, contesto familiare, identità professionale, fattori organizzativi che facilitano o ostacolano la continuità lavorativa, relazione con la tecnologia, grado di soddisfazione rispetto alle aspettative, equilibrio tra tempi di vita e lavoro e dinamiche intergenerazionali connesse al trasferimento di competenze. L’uso di domande aperte, accompagnate da rilanci adattati all’andamento della conversazione, ha favorito inoltre la produzione di narrazioni ampie e contestualizzate. La raccolta dei dati è proseguita fino al raggiungimento della saturazione tematica, osservata dopo la ventunesima intervista e verificata attraverso le due interviste successive.

L’analisi è stata condotta mediante analisi tematica riflessiva (Braun & Clarke, 2006; Byrne, 2022), adottando un approccio induttivo. Le trascrizioni delle interviste sono state lette ripetutamente e sono stati elaborati codici iniziali a partire dai dati. In una fase successiva, i codici sono stati aggregati in sotto-temi, sottoponendo tali raggruppamenti a verifiche di coerenza rispetto all’intero corpus. Infine, i sotto-temi sono confluiti in sei temi principali, trasversali alle aree considerate nel protocollo di intervista e coerenti con i passaggi previsti dall’analisi tematica riflessiva.

4. RISULTATI

L’analisi qualitativa condotta sulle testimonianze dei partecipanti delinea il pensionamento come un processo di transizione attivo e negoziato, configurandolo come uno spazio di rielaborazione del suo significato e di orientamento verso strategie di lavoro ponte centrate sull’agency individuale. I risultati presentati di seguito si articolano in sei nuclei tematici che esplorano la complessità di questa fase, evidenziando come il lavoro post-carriera non sia una mera necessità economica, ma un veicolo per preservare l’identità professionale e la gratificazione intrinseca. Attraverso i vari sottoparagrafi, emerge come la ricalibrazione delle priorità e la ricerca di forme di impegno più flessibili permettano ai lavoratori senior di bilanciare la continuità biografica con le sfide poste dall’ageismo e dall’innovazione tecnologica.

In dettaglio, nel corpus si osserva una sequenza ricorrente. In primo luogo, il pensionamento viene spesso riletto come uno spazio di liberazione e di riappropriazione del controllo sulle proprie scelte. In secondo luogo, l’attività lavorativa successiva assume carattere selettivo, perché viene accettata solo quando risponde a criteri di flessibilità, piacere e significato personale. Infine, la possibilità di mantenere nel tempo questa continuità risulta strettamente legata al contesto. Le

narrazioni mostrano che il percorso può essere sostenuto o, al contrario, ostacolato da dinamiche di riconoscimento, che oscillano tra svalutazione legata all'età e valorizzazione dell'esperienza, da forme di scambio tra generazioni, attraverso cui si trasferiscono competenze e si costruiscono relazioni di apprendimento reciproco, e dalla trasformazione digitale, interpretata al tempo stesso come opportunità e come fonte di vincoli.

4.1 Il Pensionamento come “spazio di agency”

Dalle narrazioni emerge con forza la concettualizzazione del pensionamento non come un evento amministrativo di natura passiva, ma come un costrutto retrospettivo dominato dall'agency individuale. I partecipanti allo studio, infatti, lo descrivono come un tempo in cui diventa possibile riappropriarsi di sé, rompere la logica dell'urgenza e ricostruire routine più compatibili con benessere e desideri personali. La transizione viene definita come una liberazione dai vincoli del lavoro strutturato, ma anche la fine della subordinazione ai ritmi altrui: “Il pensionamento è l'inizio di una nuova vita... il segno è stato quando io finalmente un giorno ho detto, ah mi sono fatta una doccia vera, non una cosa di fretta... non facevo nulla per me”. Questa testimonianza evidenzia come il recupero di gesti quotidiani minimi sia il simbolo di una ricalibrazione profonda delle priorità, dove il tempo cessa di essere una risorsa scarsa da vendere all'organizzazione per diventare uno spazio di cura di sé.

L'agency si manifesta nel rifiuto categorico di orari rigidi e obblighi formali, visti ormai come “insopportabili”. Un intervistato dichiara: “mi sono liberata dall'obbligo degli orari... ora posso scegliere io quando e quanto lavorare; prima era una corsa contro il tempo mentre ora ho del tempo”. Questo passaggio dalla “corsa contro il tempo” al “possedere il tempo” permette ai soggetti di prioritizzare i propri interessi e passioni rimasti a lungo in sospeso. In maniera simile, un altro partecipante afferma: “non sopporto più gli impegni fissi, non voglio più timbrare il cartellino”. Il lessico della scelta (“posso”, “voglio”, “scelgo”) segnala che il pensionamento viene letto come condizione abilitante per una nuova forma di autonomia, in cui l'uscita dalla carriera non implica inattività, ma ridefinizione intenzionale dei confini dell'impegno.

La scelta del pensionamento anticipato, in molti casi, non è una fuga, ma una mossa strategica per “reinventarsi” in una fase in cui si è ancora biologicamente e intellettualmente integri e in cui diventa legittimo sostituire obblighi con priorità personali. Un partecipante spiega: “Io ho scelto la pensione di anzianità per potermi reinventare un periodo nel quale dare priorità ai miei interessi; se io pensassi di essere obbligata a lavorare per contratto, che ne so, altri 5-10 anni, non mi farebbe piacere... lo considererei un delitto”. Un altro intervistato evidenzia la ricalibrazione degli impegni, con un focus che si sposta dal lavoro alla vita privata: “dedico il 70% del mio tempo alla famiglia e il resto ad altre attività che mi piace fare”. Ne emerge una cornice in cui la pensione è il dispositivo che consente di scegliere un “dopo” compatibile con qualità della vita, piuttosto che l'anticamera del ritiro totale.

Tuttavia, l'agency è necessaria anche per fronteggiare i rischi insiti nel modello di pensionamento tradizionale inteso come cesura netta. Molti soggetti esprimono il timore del “vuoto di tempo”, vissuto come un potenziale fattore di rischio per la salute mentale. Le fonti evidenziano come il pensionamento possa diventare una minaccia se non gestito attivamente: “Se non si hanno interessi, il pensionamento può diventare un fattore di rischio... si corre il rischio di spegnersi... cerco di riempire le mie giornate per non impazzire”. In questo senso, lo spazio di agency si traduce nella costruzione di una transizione progressiva e negoziata, dove il lavoro post-pensionamento funge da scudo contro il senso di inutilità e la “morte sociale”. Il pensionamento, dunque, non è visto come un interruttore, ma come un continuum in cui l'individuo decide deliberatamente come e quanto restare attivo: “il pensionamento non dovrebbe mai essere un passaggio netto, dovrebbe essere sempre un passaggio progressivo... non si può smettere di essere quello che si è stati per tutta la vita come se si utilizzasse un interruttore”. In sintesi, per i lavoratori senior, la pensione diventa un'arena in cui esercitare una nuova libertà di scelta, orientando l'impegno quotidiano verso obiettivi auto-diretti che garantiscano senso di scopo.

4.2 Il lavoro ponte come coinvolgimento selettivo

Se il pensionamento viene narrato come liberazione, il lavoro ponte è spesso descritto come il modo attraverso cui tale libertà prende forma in un impegno sostenibile. Dalle interviste non emerge l'idea di una semplice prosecuzione del lavoro in senso tradizionale. Al centro vi è piuttosto la possibilità di lavorare a condizioni nuove, in cui l'attività perde il carattere totalizzante che aveva nella fase di carriera e viene ricollocata entro confini più compatibili con priorità mutate. In altre parole, il ricorso al lavoro post-carriera viene presentato dai partecipanti come una forma di coinvolgimento selettivo, dove la partecipazione lavorativa è guidata da motivazioni intrinseche e dalla ricerca di una gratificazione che trascende la dimensione economica. A differenza del lavoro tradizionale, l'attività post-pensionamento viene intrapresa “alle proprie condizioni”, mettendo al centro la flessibilità come strumento di riappropriazione del controllo esistenziale. Per i lavoratori senior, poter gestire il proprio tempo è l'elemento che rende il lavoro “piacevole” e non più “subito”. Un'intervista chiarisce perfettamente questo punto: “la libertà di poter lavorare con orari liberi, non vincolanti per me è davvero importante (...)gestisco a modo mio, quando e come voglio”. La flessibilità non è quindi solo una caratteristica contrattuale, ma una strategia identitaria e di benessere che consente di impegnarsi senza sentirsi vincolati o “costretti”, preservando la dimensione del piacere: “dare il massimo al lavoro perché la flessibilità ti permette di avere piacere da questa attività”; “se ne hai piacere è chiaro che la fai nel modo migliore perché non ti senti costretto”.

Questa selettività si traduce nella scelta di impegni meno gravosi e più vicini alle proprie aspirazioni personali, in cui le motivazioni economiche appaiono spesso sullo sfondo, mentre emergono gratificazione, curiosità, contatto umano e senso di scopo. Le interviste restituiscono, infatti, un linguaggio prevalentemente orientato a motivazioni intrinseche. Molti soggetti dichiarano apertamente che “il reddito è l'ultimo dei motivi” per cui continuano a lavorare, privilegiando invece il bisogno di restare intellettualmente vivi e socialmente utili. Il lavoro diventa un “hobby” appassionante, un veicolo di benessere psicologico: “la passione per il lavoro... è il mio hobby... contribuisce al mio benessere psicologico mi dà un senso di scopo, mantenendo la mente più fresca e giovane”. Gli intervistati orientano i propri investimenti energetici verso attività che garantiscano una soddisfazione immediata e relazioni significative, rifiutando ruoli troppo impegnativi o fonte di stress eccessivo. Un partecipante afferma: “difficilmente avrei accettato un impegno a tempo pieno, totalizzante come era in precedenza (..) la mia scelta è un'opportunità e non una impellente necessità”.

Il coinvolgimento selettivo permette inoltre di bilanciare il desiderio di produttività con il bisogno di dedicarsi alla sfera privata e familiare: “mi sono autoprogrammato l'attività secondo i miei ritmi... la flessibilità è straordinaria perché mi consente di gestire il tempo e dedicarmi a rapporti sociali, personali e familiari”. Il lavoro ponte agisce quindi come una strategia di ottimizzazione che consente di mantenere un ruolo attivo senza sacrificare la qualità della vita. La gratificazione deriva anche dal riconoscimento esterno e dalla stima ricevuta dagli altri: “la soddisfazione nel dare è tantissima, ma altrettanto è nel ricevere stima... mi riempie la giornata”. In questo quadro, il lavoro post-pensionamento non è una costrizione, ma una “missione” o un “piacere” che permette di evitare lo spazio dell'inutilità: “faccio il mio lavoro per il piacere di farlo senza necessità economica... desiderio fortissimo di tenermi attivo... e di dare spazio alla mia passione”. In definitiva, la selettività nel lavoro ponte rappresenta la conquista di un nuovo equilibrio in cui l'identità produttiva è messa al servizio della realizzazione di sé e del benessere soggettivo.

4.3 Continuità e rinegoziazione dell'identità professionale

Il pensionamento non cancella l'identità costruita in decenni di attività; al contrario, molti lavoratori senior vivono una fase di continuità identitaria, rifiutando lo status di “pensionato inattivo”. Dalle interviste emerge la figura del “lavoratore-pensionato”, un soggetto che abita un'identità ibrida, dove la pensione è percepita semplicemente come “una data sul calendario”

che non altera la percezione profonda di sé. Per molti professionisti, l'essere e il fare sono indistinguibili: "Non si finisce mai di fare il medico... Io non la farei questa separazione, cioè una persona che fa il medico è sempre medico ed è sempre persona". In modo simile, un avvocato intervistato dichiara enfaticamente: "mi definisco l'avvocato... senza distinzione tra la mia persona e la mia professione". Questa resistenza all'etichetta di pensionato, ben espressa dalla frase di un intervistato "noi siamo il lavoro che facciamo" è un meccanismo di coping fondamentale per preservare il senso di coerenza biografica: la pensione può ridurre l'intensità della professione ma non la cancella e, dunque, non intacca il significato che essa continua ad avere nel modo in cui la persona si percepisce e viene percepita.

Il lavoro ponte funge da "zona franca" o "spazio protetto" in cui rinegoziare il proprio ruolo alle proprie condizioni, mantenendo i legami con la propria comunità professionale di riferimento. Al riguardo, un ingegnere sottolinea come il lavoro ponte permetta di restare "agganciati a un mondo che conosco da sempre", continuando a sentirsi parte integrante di una collettività fattiva. Anche quando l'attività prosegue al di fuori dell'organizzazione originaria, si mantiene l'idea di una coerenza con reti, linguaggi e codici culturali appresi nel tempo. Un partecipante osserva che esiste una continuità sociale e culturale con il lavoro precedente, proprio perché la persona resta inserita in un ambiente relazionale che riconosce e che legittima quel ruolo: "c'è una continuità sociale e culturale con il lavoro pre-pensionamento che ha facilitato il lavoro attuale perché sono in una rete sociale e culturale a me nota".

Accanto a queste forme di persistenza emergono però anche traiettorie diverse. Se per alcuni la professione è un'ancora identitaria insostituibile (come nel caso dei medici), per altri il pensionamento diventa l'occasione per emanciparsi da un ruolo insoddisfacente e cercare nuove dimensioni del sé. Una partecipante afferma di non aver mai apprezzato il proprio lavoro e di averlo separato completamente dal presente: "non mi piaceva il mio lavoro... l'ho completamente separato dal mio mondo attuale". Questa polarità tra continuità e separazione, tuttavia, non costituisce una contraddizione ma segnala piuttosto che la transizione post-carriera può diventare uno spazio nel quale l'identità viene, a seconda dei casi, preservata oppure ristrutturata. In altre parole, la continuità non è mera ripetizione del passato, ma una rielaborazione del significato del proprio impegno. Per la maggioranza, comunque, l'attività post-pensionamento serve a colmare il vuoto identitario: "la mia motivazione a rimanere attivo deriva proprio in gran misura dal legame con la mia identità di giornalista". In sintesi, l'identità ibrida permette di conciliare la libertà della pensione con il prestigio e la struttura del ruolo professionale, garantendo una transizione che salvaguarda l'autostima e il riconoscimento sociale.

4.4 Tra stigma e riconoscimento

La permanenza dei senior nel mercato del lavoro è caratterizzata da una tensione dialettica tra il valore dell'esperienza e le pressioni dell'ageismo. Molti intervistati riportano un clima di svalutazione, dove l'anziano viene percepito dai più giovani come una "*presenza ingombrante*" o, peggio, come colui che "usurpa un posto di lavoro". Questa discriminazione anagrafica si manifesta in commenti espliciti – "perché non ti fai da parte e lasci spazio ai più giovani" – o in atteggiamenti di insofferenza dei colleghi junior – "ti dicono che i pensionati vengono a dar fastidio". Tali stereotipi negativi, che vedono il senior come meno adattabile o produttivo, possono essere interiorizzati, portando a un senso di marginalità e frustrazione. Espressioni di questo tipo indicano che, in determinati ambienti, l'attività successiva al pensionamento può essere letta come violazione di una norma implicita, secondo cui a una certa età "si dovrebbe" uscire al mercato del lavoro. Ne consegue, per alcuni, la necessità di muoversi con prudenza e di gestire sul piano psicologico il proprio posizionamento, evitando di esporsi a giudizi che mettono in discussione la legittimità stessa della scelta.

All'interno di questa cornice emerge anche il tema del riconoscimento mancato. Al riguardo, un partecipante sottolinea che l'esperienza non viene premiata, anzi viene trattata in modo poco rispettoso, richiamando l'assenza di sensibilità verso ciò che la competenza maturata nel tempo può offrire. In altri casi le narrazioni fanno riferimento a vincoli formali o a esclusioni

istituzionali, come racconta un intervistato: “alcuni giornali non consentono che i pensionati possano continuare a scrivere... c’è un divieto assoluto”. Un altro collega la propria esperienza a un’uscita forzata vissuta come ingiusta: “sono stato messo in pensione... contro la mia volontà... è una vergogna”. Queste testimonianze mostrano che la discriminazione legata all’età non si riduce a un pregiudizio interpersonale ma può tradursi anche in regole, scelte organizzative e cornici normative che restringono concretamente le opportunità di continuità lavorativa.

Nonostante queste barriere, esiste una forte richiesta di valorizzazione del capitale intellettuale senior, visto come un “bacino di professionalità che non deve essere disperso”. La legittimità della permanenza del lavoratore ponte è strettamente legata alla capacità di essere riconosciuto come “risorsa esperta”. Alcuni intervistati descrivono con orgoglio il riconoscimento ricevuto: “percepisco una grossa considerazione nei miei confronti... sia per quanto riguarda la mia capacità di essere aggiornato... sia per quanto riguarda la mia cultura... viene visto come riferimento”. In ambito sanitario, ad esempio, i medici sentono di essere riconosciuti per le loro competenze relazionali soprattutto per il rapporto che instaurano con i pazienti. Altre testimonianze insistono sul contributo dell’esperienza come capacità di orientamento e di lettura anticipatoria delle situazioni, osservando che “a una certa età, uno riesce meglio a indirizzare le idee dei giovani... l’esperienza fa sì che uno riesca a intuire prima”. In modo coerente, alcuni partecipanti riportano richieste frequenti di consulenza, descrivendo colleghi più giovani che si rivolgono a loro per capire come affrontare problemi e decisioni (“i giovani vengono di continuo a chiedere come fare per risolvere certe questioni”). Questo riconoscimento agisce come potente fattore di protezione contro lo stigma dell’età, conferendo senso alla scelta di restare attivi.

Tuttavia, il lavoratore senior deve spesso adottare strategie di misura e “understatement” per non innescare conflitti generazionali. Al riguardo, molti sottolineano l’importanza del buonsenso: “si tratta anche di avere un po’ di buonsenso e non cercare di imporre la propria visione, ma di suggerire delle soluzioni... io sono sempre un po’... in sottotono rispetto a loro”. La valorizzazione professionale non è dunque automatica, ma richiede una negoziazione costante dove il senior deve dimostrare di saper “ridistribuire l’eccellenza” senza essere percepito come un ostacolo al progresso dei giovani. In sintesi, il lavoro ponte si muove su un crinale fragile che vede, da un lato, la minaccia dell’invisibilità sociale (“già a quest’età diventi invisibile”) e, dall’altro, l’opportunità di essere un punto di riferimento autorevole grazie a un’esperienza maturata in decenni di carriera.

4.5 Mentoring e mentoring inverso

Un ulteriore tema, strettamente intrecciato ai processi di valorizzazione, riguarda il lavoro ponte come spazio in cui l’esperienza accumulata può essere trasformata in contributo generativo, attraverso il ruolo dei senior come mentori impegnati in pratiche di consulenza, affiancamento e trasmissione del sapere. In molte interviste emerge un desiderio esplicito di essere utili e di lasciare un segno, non tanto continuando a svolgere le stesse mansioni di un tempo, quanto mettendo a disposizione un patrimonio di competenze e di modi di interpretare il lavoro. Questa intenzione viene espressa in modo diretto, ad esempio quando un partecipante afferma di essere “lieto di trasferire ad altri... modalità di pensiero o di comportamento”, oppure quando un altro sottolinea “mi fa piacere aiutarli... insegnare la mia esperienza... lo faccio molto spesso”. In forma ancora più sintetica, un’intervista riconduce la funzione stessa della consulenza a questa logica, affermando che “il ruolo di consulente è proprio quello di trasferire le proprie conoscenze a nuove generazioni”. Nel complesso, queste formulazioni indicano che la prosecuzione lavorativa può diventare anche un modo per preservare dignità e riconoscimento professionale, attraverso un ruolo di guida e supporto che non è vissuto come imposizione, ma come scelta consapevole di una pratica naturale e gratificante che permette di mettere l’expertise senior al servizio del middle management o dei giovani alle prime armi, facilitando l’apprendimento della cultura organizzativa. In questo contesto, come già emerso rispetto al tema del riconoscimento affrontato nel paragrafo precedente, alcuni partecipanti mostrano attenzione alle dimensioni relazionali e al modo in cui l’esperienza viene proposta, chiarendo che il contributo non deve

assumere la forma di un intervento autoritario, ma richiede una postura rispettosa e dialogica (“non come qualcuno che arriva con la verità rivelata”).

Tuttavia, le interviste mettono in luce che il ruolo tradizionale dell’anziano come “unico depositario del sapere” è in crisi. Un partecipante osserva acutamente: “Prima l’anziano trasferiva... Oggi non è più così... Che esperienza posso trasferire io a un ragazzo di 21 anni che ha girato il mondo? Un’esperienza soprattutto professionale, quella sicuramente”. Questo mutamento porta all’emergere del mentoring inverso, dove lo scambio diventa bidirezionale e il lavoratore senior apprende dai più giovani, soprattutto in relazione a pratiche operative e competenze tecnologiche (Chaudhuri & Ghosh, 2012). Al riguardo, i senior riconoscono apertamente di aver bisogno dei giovani, specialmente per quanto riguarda le nuove tecnologie come emerge da questo estratto: “Io acquisisco tanto dal rapporto con i giovani... conoscenze tecnologiche dai giovani... i miei collaboratori più giovani si rendono perfettamente conto che ho bisogno di loro e che voglio imparare da loro e nello stesso tempo loro devono imparare da me”.

Questa sinergia intergenerazionale (“io consiglio loro, loro consigliano me”) rompe le gerarchie basate sulla seniority pura, creando un clima di apprendimento reciproco. La generatività si esprime dunque nel saper stare al passo con i tempi attraverso il dialogo con chi ha una visione più proiettata verso il futuro: “loro sanno molto meno, però hanno delle capacità che io non ho e vivono il loro tempo in una maniera più proiettata verso il futuro... se ci si mette su questa lunghezza d’onda va bene”. Affinché questo avvenga, è necessaria una cultura organizzativa che normalizzi la ricerca di conoscenza da parte dei senior, evitando l’imbarazzo legato al dover imparare da chi è più giovane: “quando ci si convince che non ci sia niente da imparare da nessuno vuol dire che non si capisce più niente”. Questa affermazione segnala che il mentoring inverso non è solo un meccanismo tecnico (ad es. imparare l’utilizzo di un software), ma una disposizione culturale che sostiene la possibilità stessa di restare dentro comunità professionali in trasformazione. In conclusione, il lavoro ponte, attraverso il mentoring e il mentoring inverso, diventa un laboratorio di collaborazione intergenerazionale dove l’esperienza senior e l’innovazione junior si integrano per il beneficio comune.

4.6 Trasformazione digitale

Il rapporto dei lavoratori ponte con la tecnologia è segnato da un dualismo tra curiosità e senso di inadeguatezza. Da un lato, molti intervistati manifestano un genuino interesse per l’innovazione digitale, vedendola come uno strumento abilitante e di libertà: “la tecnologia è stata sempre una mia fissazione... mi intriga molto... trovo una grande libertà nella tecnologia perché apre tante porte”. Alcuni si definiscono “smanettoni” e dichiarano di utilizzare software gestionali o programmi per mantenere alta la propria produttività. In queste narrazioni, la tecnologia non è ridotta a requisito, ma diventa una risorsa attraverso cui sentirsi ancora competenti, efficaci e utili (“superare gli handicap tecnologici”), restando al passo con i tempi. Un aspetto rilevante è l’appropriazione creativa della tecnologia: i senior non sono fruitori passivi, ma rielaborano il know-how tecnologico adattandolo ai propri progetti. Un ingegnere racconta come riutilizza soluzioni tecniche da un settore all’altro, mentre un altro partecipante sperimenta con l’intelligenza artificiale per creare contenuti visuali, “scoprendone, passo dopo passo, nuove possibilità d’uso”.

Dall’altro lato, emergono forti barriere percettive e resistenze legate all’età. La velocità dell’innovazione genera frustrazione e ansia da prestazione, come espresso da un partecipante: “oramai ho 70 anni e sono sicuramente anche più di un passo indietro... quando vado in difficoltà sì, mi arrabbio tanto”. Molti riportano difficoltà mnestiche o cognitive che rendono l’apprendimento digitale faticoso: “con l’età si perde una parte di questa capacità mnestica... lascio completamente a mia moglie questo aspetto”. Il divario digitale è spesso interiorizzato come un limite personale invalicabile: “Loro (i figli) vanno a 2000, io vado a 500” sintetizza efficacemente la distanza avvertita nei ritmi di apprendimento e di esecuzione. In alcune testimonianze la difficoltà assume un carattere immediatamente pratico e limitante, come mostra chi dichiara “partecipo a questa riunione dal telefonino perché non sono capace di capire che cosa

è successo al computer... è un fattore limitante”. Non mancano passaggi in cui la frustrazione si accompagna a una riduzione del senso di efficacia personale. “Mi arrabbio molto facilmente... l'elettronica non è mai stato il mio forte... è ridicolo ma io uso ancora il cartaceo” restituisce l'intreccio tra emozione, giudizio su di sé e strategie di compensazione. In modo analogo, il confronto con il contesto familiare può alimentare una svalutazione interiorizzata, come suggerisce chi osserva “per i miei figli... sono un'analfabeta... però oramai ho 70 anni”. Qui la barriera digitale non riguarda soltanto le competenze, ma investe direttamente l'immagine di sé e il modo in cui la persona si colloca nelle relazioni.

Un ulteriore risultato riguarda la percezione della digitalizzazione come criterio selettivo in grado di restringere l'accesso alle opportunità di lavoro ponte. Un partecipante afferma “Nel mio settore una conoscenza digitale diciamo in una scaletta da uno a dieci, superiore a sei è condicio sine qua non, se no sei fuori”. A questa idea si lega il timore che la tecnologia diventi una soglia discriminante. “C'è il rischio che la tecnologia diventi una barriera... motivo di esclusione” è una formulazione esplicita, ulteriormente rafforzata da chi interpreta l'analfabetismo digitale tardivo come un problema collettivo. “Noi settantenni avremo bisogno di sapere usare tecnologie molto più di altri... è un'emergenza imminente [...] penso che avrei dovuto aver acquisito prima la competenza digitale”. In questa prospettiva, la digitalizzazione non appare come sfondo neutro, ma come fattore che può rendere più fragile la decisione di restare attivi, proprio perché agisce sulla praticabilità concreta dell'esperienza.

Di fronte a queste sfide, i partecipanti esprimono una chiara richiesta di formazione che non si traduca in una generica moltiplicazione di corsi, quanto in un apprendimento graduale, personalizzato e situato. I modelli formativi standard sono ritenuti inadeguati; i senior chiedono corsi pratici e mirati, con un supporto costante: “vorrei... un corso più mirato, un corso con delle applicazioni pratiche... con un tutor che ti segue... è importante passare da una fase iniziale a una fase di reale apprendimento”, chiarendo che chi forma dovrebbe tenere conto del fatto che “chi sta di fronte non è nato con il pc” e che il formatore “si adegui alle abilità” di chi apprende.

A questa richiesta si affiancano vincoli realistici legati a tempo ed energie, espressi in modo diretto. “Ci metto un sacco di tempo, perdo un sacco di tempo”. Allo stesso tempo, compaiono aspirazioni orientate all'autonomia e alla sicurezza personale, come quando un partecipante dichiara “vorrei capire bene come creare contenuti visuali con l'intelligenza artificiale... vorrei riuscire a impaginare da me la rivista... mi darebbe più sicurezza”. La motivazione, dunque, è prettamente strumentale poiché si impara ciò che serve per raggiungere obiettivi professionali concreti, come “creare e-book” o “impaginare una rivista”.

In sintesi, la trasformazione digitale nel lavoro ponte richiede un approccio inclusivo che valorizzi l'esperienza pur fornendo gli strumenti necessari per abitare attivamente la modernità. Nel complesso, la trasformazione digitale si configura come uno snodo decisivo. Se lasciata interamente all'iniziativa individuale può diventare una barriera che amplifica disuguaglianze e insicurezze. Se invece è sostenuta da pratiche di affiancamento, da apprendimento guidato e da scambi tra generazioni, può trasformarsi in una risorsa che consolida continuità, competenza e partecipazione.

5. DISCUSSIONE DEI RISULTATI

I risultati emersi dall'analisi delle interviste permettono di tracciare un quadro complesso del lavoro ponte, inteso non solo come categoria occupazionale, ma come un vero e proprio spazio di ricostruzione esistenziale. Il presente studio si pone in una linea di continuità con la letteratura internazionale, confermando modelli consolidati come la teoria della continuità (Atchley, 1989), la teoria della selettività socio-emozionale (Carstensen, 1992) e il modello di selezione, ottimizzazione e compensazione (Baltes & Rudolph, 2013); al contempo, esso introduce alcuni elementi di innovazione significativi, in particolare per quanto riguarda la dimensione dell'agency individuale e l'uso creativo delle tecnologie.

In linea con gli studi precedenti (cf. Errichiello & Salmista, 2026), i risultati confermano che il pensionamento non è più una cesura netta, ma un continuum lavorativo, in cui l'attività lavorativa non si interrompe, ma si riconfigura in forme più leggere, selettive e sostenibili, spesso orientate a preservare utilità sociale e senso di appartenenza (Mazumdar, Warren & Brown, 2021, 2025; Sousa-Ribeiro et al., 2025). Tuttavia, l'elemento di novità risiede nell'enfasi posta dai partecipanti sulla pensione come opportunità di "liberazione": il lavoratore senior non si limita a "proseguire", ma agisce una riappropriazione totale del proprio tempo.

Lo studio conferma quanto già noto sulla funzione del lavoro ponte come dispositivo identitario che protegge dal "vuoto" post-pensionamento. In particolare, la ricerca rafforza il concetto di identità ibrida, quella del lavoratore-pensionato (Manor & Holland, 2022), grazie alla quale l'individuo si pone in una zona franca in cui non solo preserva il sé professionale precedente (come il medico che "non smette mai di essere medico"), ma utilizza il lavoro ponte come uno strumento di mediazione per esplorare nuove dimensioni identitarie meno vincolate alle gerarchie. Esso diventa così una strategia attiva per attenuare lo stigma dell'età e l'invisibilità sociale, permettendo al senior di restare agganciato alla collettività produttiva alle proprie condizioni.

Coerentemente con la teoria della selettività socio-emozionale (Carstensen, 1992), emerge come i lavoratori anziani privilegino obiettivi emotivamente significativi come benessere, qualità delle relazioni ed equilibrio vita-lavoro. In particolare, lo studio pone in primo piano il lavoro ponte come espressione di autenticità. Le interviste evidenziano, al riguardo, il rifiuto categorico da parte dei partecipanti di ruoli "totalizzanti" o stressanti in favore di un coinvolgimento selettivo. Il reddito diventa "l'ultimo dei motivi", mentre la motivazione si sposta verso il desiderio di dare un contributo e la soddisfazione intrinseca ("lavorare perché voglio, non perché devo"). Questa selettività trasforma il lavoro in un hobby che garantisce benessere psicologico e senso di scopo, superando la logica strumentale della carriera tradizionale. Al contempo, sempre sul piano motivazionale, la teoria dell'autodeterminazione (Deci & Ryan, 1985) aiuta a interpretare perché il lavoro ponte sia spesso vissuto come fonte di gratificazione: autonomia, competenza e relazione restano bisogni psicologici centrali anche nella tarda età lavorativa.

Il ruolo di mentore è ampiamente riconosciuto come meccanismo generativo dalla letteratura eriksoniana (Erikson 1950) ed emerge come un tema centrale nella letteratura internazionale sul lavoro ponte (Furunes et al., 2015; Bengtsson & Flisbäck, 2021; cf. Errichiello & Salmista, 2026). Il presente studio innova il concetto di mentoring evidenziando la natura bidirezionale e paritaria dello scambio intergenerazionale. Non si tratta più solo di un senior che trasferisce "saggezza" a un giovane, ma di un processo di mentoring inverso in cui il lavoratore senior riconosce apertamente di imparare da quello junior. Questa sinergia ("io consiglio loro, loro consigliano me") crea un clima di apprendimento reciproco che rafforza l'inclusione e la legittimazione professionale del senior, proteggendolo dalla percezione di obsolescenza.

Un contributo originale dello studio riguarda il rapporto con la tecnologia. Se la meta-sintesi condotta da Luisa Errichiello e Orsola Salmista (2026) mette in guardia dall'ageismo tecnologico e dalle barriere d'accesso, i risultati empirici del presente studio introducono la lente della "tecnologia-in-pratica" (Orlikowski, 2007). I senior non subiscono passivamente l'innovazione, ma agiscono come agenti inventivi che ridefiniscono il significato degli strumenti in base al contesto. L'esempio dell'ingegnere che trasferisce know-how tecnologico tra settori diversi dimostra che la tecnologia non è fissa ma può essere un set di risorse abilitanti che i senior ricostituiscono nell'azione quotidiana, adattandole creativamente. Inoltre, emerge il paradosso per cui "la tecnologia aiuta a superare gli handicap tecnologici", trasformando lo strumento digitale da barriera a mezzo di *empowerment* e libertà personale. La stessa prospettiva evidenzia altresì che l'uso effettivo della tecnologia emerge dall'interazione tra norme, competenze e risorse contestuali, rendendo decisivi affiancamento, personalizzazione e pratiche collaborative.

In questa direzione, la letteratura su stereotipi e barriere simboliche (Mariano et al., 2022), sulla minore propensione al cambiamento tecnologico in alcuni lavoratori maturi (Andreani et al., 2025) e sulle strategie per sostenere inclusione digitale e permanenza lavorativa (OECD, 2024; Zervas & Stiakakis, 2025) converge con i risultati empirici nel delineare implicazioni applicative chiare. Diventa prioritario progettare ruoli ponte realmente non discriminanti per età, centrati su contenuti significativi e margini di autonomia più che su gerarchie formali. Risulta inoltre utile

istituzionalizzare ruoli e spazi di mentoring e di mentoring inverso, offrire flessibilità spazio-temporale modulabile, integrare misure di benessere e iniziative di responsabilità sociale d'impresa coerenti con il bisogno di significato e formare manager e supervisori per ridurre tensioni tra generazioni e bias anagrafici. In parallelo, servono politiche di formazione continua che accompagnino l'intero arco di carriera, puntando su aggiornamento e riqualificazione delle competenze in modo contestualizzato, così da prevenire che la digitalizzazione si trasformi in un filtro selettivo.

6. CONCLUSIONI

Il presente studio ha contribuito a ripensare il pensionamento non come un mero atto amministrativo di cessazione, bensì come un passaggio trasformativo e un ambito di negoziazione attiva. Le narrazioni dei lavoratori ponte italiani indicano che la transizione successiva alla carriera principale assume spesso la forma di una strategia adattiva complessa, attraverso cui le persone riorganizzano priorità, confini e modalità di partecipazione. In molti casi, la prosecuzione dell'attività lavorativa risponde a un bisogno profondo di continuità identitaria e di utilità sociale, ma viene resa sostenibile solo quando è mediata dalla ricerca di autonomia e di maggiore flessibilità. Il lavoro ponte si configura così come uno spazio “protetto” nel quale il sé professionale può essere preservato senza riprodurre le rigidità e le pressioni del lavoro strutturato, trasformando l'impegno da obbligo a scelta intenzionale e soggettivamente regolata.

Questa possibilità, tuttavia, non dipende esclusivamente dalla volontà individuale. I risultati mostrano con chiarezza che la tenuta delle traiettorie post-pensionamento è condizionata in modo decisivo dal contesto organizzativo e culturale. In particolare, la trasformazione digitale rappresenta uno snodo cruciale. Quando l'innovazione tecnologica non è accompagnata da percorsi formativi calibrati e da ambienti realmente inclusivi, può diventare una barriera poco visibile ma potente, capace di alimentare forme di discriminazione legata all'età e processi di marginalizzazione. In direzione opposta, pratiche come il mentoring inverso suggeriscono che l'incontro tra esperienza professionale e innovazione può generare valore reciproco, favorendo scambi più equilibrati tra generazioni e ridimensionando stereotipi di declino cognitivo. Ne deriva un'indicazione rilevante per la gestione organizzativa. La sostenibilità del lavoro ponte non è un esito “naturale”, ma una costruzione sociale e istituzionale che richiede dispositivi di supporto, riconoscimento e legittimazione.

Proprio questa dipendenza dal contesto invita a leggere i risultati alla luce di alcuni limiti della ricerca, connessi alla natura qualitativa ed esplorativa dello studio. Il campione include partecipanti con un trattamento pensionistico sufficientemente stabile da garantire margini di scelta, una caratteristica che può aver enfatizzato motivazioni intrinseche e identitarie, lasciando sullo sfondo traiettorie in cui la prosecuzione lavorativa è guidata principalmente da vincoli economici o da condizioni di maggiore vulnerabilità. Inoltre, la composizione di genere risulta sbilanciata, con una presenza femminile ridotta, e questo limita la possibilità di cogliere pienamente le specificità che derivano dall'intreccio tra transizioni lavorative e aspettative sociali di cura. Infine, sebbene la ricerca abbia coinvolto quattro regioni italiane, le evidenze risentono inevitabilmente di contesti locali e configurazioni socio-economiche specifiche, suggerendo prudenza nel trasferire in modo diretto i risultati ad altri territori o a contesti nazionali differenti.

A partire da tali limiti si delineano alcune direzioni promettenti per la ricerca futura. Sarebbe innanzitutto utile includere gruppi in maggiore fragilità economica o previdenziale, per comprendere come cambino capacità di scelta, benessere e qualità dell'esperienza quando il lavoro post-pensionamento è più vicino a una necessità che a una preferenza. Disegni longitudinali permetterebbero poi di seguire le persone nel tempo, osservando l'evoluzione delle motivazioni, del senso di efficacia e dell'equilibrio tra vita e lavoro prima e dopo l'uscita formale, oltre agli eventuali effetti cumulativi di barriere e supporti organizzativi. Un approfondimento specifico sul genere appare altrettanto rilevante, poiché carriere più discontinue, carichi di cura e aspettative sociali possono incidere non solo sulla propensione a rientrare, ma anche sulle

opportunità concretamente disponibili per le donne. In parallelo, studi comparativi tra paesi consentirebbero di chiarire quanto sistemi di welfare, norme sociali e culture nazionali modellino i significati attribuiti al pensionamento e alla prosecuzione lavorativa. Infine, una prospettiva particolarmente utile sarebbe quella valutativa, orientata a testare l'efficacia di interventi organizzativi specifici (per esempio programmi strutturati di mentoring e mentoring inverso, progettazione flessibile delle posizioni, supporto digitale personalizzato) nel favorire il trasferimento di conoscenze tra generazioni e nel ridurre lo stigma legato all'età.

In conclusione, valorizzare il patrimonio di competenze delle persone mature non rappresenta soltanto una risposta alle trasformazioni demografiche. Costituisce anche un'opportunità per progettare sistemi di lavoro più sostenibili, nei quali tecnologia ed esperienza possano integrarsi in modo non gerarchico, rafforzando inclusione, scambio e continuità nel tempo. In questa prospettiva, la sfida non è semplicemente "trattenere" lavoratori anziani, ma rendere praticabile una partecipazione significativa, legittimata e compatibile con la pluralità delle traiettorie di vita.

7. BIBLIOGRAFIA

- Alcover, C.M. (2017). Bridge employment: Transitions from career employment to retirement and beyond. In Parry, E. & McCarthy, J. (eds.). *The Palgrave handbook of age diversity and work* (pp. 225-262). Palgrave Macmillan UK.
- Andreani, P., Aversa, M.L., Checcucci, P., & Iadevaia, V. (2025). *Digitalizzazione, mercato del lavoro e organizzazioni. Alcune indicazioni di policy*. INAPP Paper 56. INAPP. <https://oa.inapp.gov.it/handle/20.500.12916/4783>.
- Atchley, R.C. (1989). A continuity theory of normal aging. *The Gerontologist*, 29(2), pp. 183-190.
- August, R.A. (2011). Women's later life career development: Looking through the lens of the kaleidoscope career model. *Journal of Career Development*, 38(3), pp. 208-236.
- Bajelan, M., Danaei, A., & Mehdiabadi, A. (2025). Bridge employment approach for return to work: A systematic review for model development. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(7), pp. 1670-1701.
- Baltes, B.B., & Rudolph, C.W. (2013). The theory of selection, optimization, and compensation. In Wang, M. (ed.). *The Oxford handbook of retirement* (pp. 88-101). Oxford University Press.
- Beehr, T.A. (2014). To retire or not to retire: That is not the question. *Journal of Organizational Behavior*, 35(8), pp. 1093-1108.
- Beehr, T.A., & Bennett, M.M. (2015). Working after retirement: Features of bridge employment and research directions. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), pp. 112-128.
- Bengtsson, M., & Flisbäck, M. (2021). Existential driving forces to work after retirement: The example of physicians' mentoring. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 11(4), pp. 23-41. <https://doi.org/10.18291/njwls.127776>.
- Björklund Carlstedt, A., Jacobsson, G., Bjursell, C., Nystedt, P., & Sternäng, O. (2022). Staffing agency: A bridge to working during retirement. *Work*, 72(2), pp. 529-537.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), pp. 77-101.
- Byrne, D. (2022). A worked example of Braun and Clarke's approach to reflexive thematic analysis. *Quality & Quantity*, 56(3), pp. 1391-1412.
- Carstensen, L.L. (1991). Selectivity theory: Social activity in life-span context. *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*, 11(1), pp. 195-217.
- Carstensen, L.L. (1992). Social and emotional patterns in adulthood: Support for socioemotional selectivity theory. *Psychology and Aging*, 7(3), pp. 331-338. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.7.3.331>
- Chaudhuri, S., & Ghosh, R. (2012). Reverse mentoring: A social exchange tool for keeping the boomers engaged and millennials committed. *Human Resource Development Review*, 11(1), pp. 55-76.

- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), pp. 109-134.
- Erikson, E.H. (1950). Growth and crises of the “healthy personality”. In Senn, M.J.E. (ed.). *Symposium on the healthy personality* (pp. 91-146). Josiah Macy, Jr. Foundation.
- Errichiello, L., Salmista, O. (2026). *Oltre la pensione: la costruzione di senso del lavoro ponte*. In D’Ascenzio, A., Errichiello, L., Falavigna, G., & Lamonica, V. (cur.). *Mercato del lavoro e relazioni sociali dopo i 50. Riflessioni e politiche per il benessere in una società che invecchia* (pp. 39-62). Quaderni IRCrES 25. CNR-IRCrES. http://dx.doi.org/10.23760/2499-6661.2026.25_03
- Feldman, D.C. (1994). The decision to retire early: A review and conceptualization. *The Academy of Management Review*, 19(2), pp. 285-311.
- Furunes, T., Mykletun, R. J., Solem, P.E., de Lange, A.H., Syse, A., Schaufeli, W.B., & Ilmarinen, J. (2015). Late career decision-making: A qualitative panel study. *Work, Aging and Retirement*, 1(3), pp. 284-295. [doi:10.1093/workar/wav011](https://doi.org/10.1093/workar/wav011)
- Garcia, P.R.J.M., Amarnani, R.K., Bordia, P., & Restubog, S.L.D. (2021). When support is unwanted: The role of psychological contract type and perceived organizational support in predicting bridge employment intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 125, 103525.
- Hutchings, K., Wilkinson, A., & Brewster, C. (2022). Ageing academics do not retire-they just give up their administration and fly away: A study of continuing employment of older academic international business travellers. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(7), pp. 1296-1325. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1754882>
- Luke, J., McIlveen, P., & Perera, H.N. (2016). A thematic analysis of career adaptability in retirees who return to work. *Frontiers in psychology*, 7, 193. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00193>
- Manor, S., & Holland, R. (2022). Retiring in a white coat: Doctors working after retirement. *Journal of Vocational Behavior*, 133, 103678. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103678>
- Mansour, S., & Tremblay, D.G. (2019). What strategy of human resource management to retain older workers? *International Journal of Manpower*, 40(1), pp. 135-153.
- Mariano, J., Marques, S., Ramos, M.R., Gerardo, F., da Cunha, C.L., Girenko, A., Alexandersson, J., Stree, B., Lamanna, M., Lorenzatto, M. Pierrel Mikkelsen, L., Bundgård-Jørgensen, U., Rêgo, S, & de Vries, H. (2022). Too old for technology? Stereotype threat and technology use by older adults. *Behaviour & Information Technology*, 41(7), pp.1503-1514. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2021.1882577>
- Mazumdar, B., Warren, A.M., & Brown, T.C. (2021). Bridge employment: Understanding the expectations and experiences of bridge employees. *Human Resource Management Journal*, 31(2), pp. 575-591.
- Mazumdar, B., Warren, A.M., & Brown, T.C. (2025). The new meaning of retirement for bridge employees: Situating bridge employment through the lens of the Kaleidoscope Career Model. *Human Resource Development Quarterly*, 36(1), pp. 89-112.
- OECD. (2024). *Facilitating knowledge transfer between generations: OECD/B4IG/WBCSD Multigenerational Workforce Survey*. OECD, Paris. <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-issues/ageing-and-employment/Facilitating-knowledge-transfer-between-generations.pdf>
- Orlikowski, W.J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization Studies*, 28(9), pp.1435-1448.
- Shacklock, K., Fulop, L., & Hort, L. (2007). Managing older worker exit and re-entry practices: A ‘revolving door’? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(2), pp. 151-167.
- Shultz, K.S. (2003). Bridge employment: Work after retirement. In Adams, G.A. & Beehr, T.A. (eds.). *Retirement: Reasons, processes, and results* (pp. 214-241). Springer.
- Sousa-Ribeiro, M., Knudsen, K., Sverke, M., & Lindfors, P. (2025). To work after retirement: a qualitative study among mental health nursing assistants. *Nordic Psychology*, 77(3), pp. 200-226.
- Wang, M., Zhan, Y., Liu, S., & Shultz, K.S. (2008). Antecedents of bridge employment: A longitudinal investigation. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), pp. 818-830.

Zervas, I., & Stiakakis, E. (2025). HRM strategies for bridging the digital divide: Enhancing digital skills, employee performance, and inclusion in evolving workplaces. *Administrative Sciences*, 15(7), 267.