



UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MODENA E REGGIO
EMILIA

Dipartimento di Economia “Marco Biagi”

Corso di laurea magistrale in Relazioni di lavoro

L'IMPATTO DELLE DIFFERENZE GENERAZIONALI
NEI TEAM DI LAVORO

Relatore:

Prof.ssa Simona Leonelli

Tesi di:

Laura Lorenzi

Anno Accademico 2024-2025

Sommario

Introduzione.....	3
Capitolo 1: generazioni a confronto	6
1.1 Baby Boomers	8
1.2 Gen X.....	11
1.3 Millennials.....	13
1.4 Gen Z.....	15
1.5 Evoluzione dei valori generazionali	17
Capitolo 2: leadership e generazioni	19
2.1 Evoluzione delle teorie della leadership.....	20
2.1.1 Le teorie dei tratti e l'approccio comportamentale.....	22
2.1.2 Le teorie contingenti.....	23
2.1.3 Le teorie del processo	26
2.1.4 Le teorie di risultato.....	29
2.1.5 Approcci contemporanei.....	30
2.2 Generazioni e percezioni della leadership.....	32
2.2.1 Baby Boomers	33
2.2.2 Gen X.....	35
2.2.3 Millennials.....	37
2.2.4 Gen Z.....	39
2.3 Presentazione preliminare del caso.....	41
2.3.1 Caso studio	42
2.4 Commento al caso studio.....	43
Capitolo 3: decision making e generazioni	45
3.1 Principali modelli di decision making.....	47

3.2 Come le generazioni prendono decisioni	49
3.3 Caso studio	53
3.4 Commento al caso studio.....	59
Capitolo 4: stili di collaborazione e generazioni	62
4.1 Collaborare o cooperare?.....	63
4.2 Modalità collaborative.....	66
4.2.1 Collaborazione regolata.....	67
4.2.2. Collaborazione dialogica	68
4.2.3 Collaborazione co-creativa	69
4.2.4 Collaborazione difensiva	70
4.2 Collaborare tra le diverse generazioni	71
4.2.1 Baby Boomers e collaborazione	73
4.2.2 Gen X e collaborazione	75
4.2.3 Millennials e collaborazione.....	78
4.2.4 Gen X e collaborazione	81
4.3 Caso studio	84
4.4 Commento al caso studio.....	88
Capitolo 5: Conflitto e generazioni a confronto	90
5.2 Le origini del conflitto.....	91
5.2.1 Resistenza al cambiamento e innovazione	97
5.2.2 Comunicazione e linguaggio	99
5.3 Caso studio	101
5.4 Commento al caso studio.....	104
Conclusioni.....	108
Bibliografia e sitografia	111

Introduzione

La comprensione delle dinamiche generazionali rappresenta ad oggi una sfida rilevante per le organizzazioni.

Per la prima volta nella storia del lavoro, fino a quattro generazioni convivono simultaneamente nel mercato del lavoro, portando con sé valori, aspettative e modalità di relazionarsi differenti. Tale coesistenza non rappresenta solamente un dato anagrafico, bensì un fenomeno organizzativo strutturale che incide profondamente sui modelli di leadership, sui processi decisionali e sulle modalità di gestione del conflitto. Le differenze tra le coorti si riflettono su numerosi aspetti della vita lavorativa delle persone, basti pensare all'idea di stabilità contrattuale, retribuzione, work-life balance, rapporto con l'autorità ad esempio.

Ciò che per una generazione rappresenta sicurezza, per un'altra può tradursi con un effetto contrario, ad esempio, l'aspetto della mobilità professionale può essere percepita come opportunità di crescita oppure come un aspetto di instabilità. In questo senso, la diversità anagrafica assume dimensione culturale e valoriale, che influisce direttamente sui comportamenti organizzativi e sulle dinamiche relazionali.

L'esperienza maturata nel ruolo di addetta all'amministrazione del personale mi ha permesso di osservare concretamente come tali differenze si manifestino nella gestione operativa dei rapporti di lavoro, basti pensare alle richieste di flessibilità oraria alla gestione dei congedi, dalle aspettative relative ai flessibili benefits alle modalità di comunicazione con i superiori;

le dinamiche legate al diversity ageing emergono con evidenza anche nell'amministrazione quotidiana, legandosi facilmente al senso di appartenenza e alla motivazione. Questa osservazione diretta ha rappresentato per me lo stimolo per approfondire il fenomeno non solo dal punto di vista operativo, ma anche in una prospettiva teorica e organizzativa più ampia.

Alla luce di tali considerazioni, la presente tesi si propone di analizzare le peculiarità delle generazioni attualmente presenti nel mercato del lavoro, esplorando come i loro valori e le loro aspettative influenzino le dinamiche di leadership, i processi decisionali e la gestione del conflitto all'interno delle organizzazioni.

L'obiettivo non è quello di alimentare stereotipi generazionali, bensì di comprendere in che modo la diversità anagrafica possa trasformarsi da potenziale fonte di tensione a leva strategica di innovazione, apprendimento organizzativo e crescita sostenibile.

La metodologia adottata è di tipo qualitativo ed è basata sull'analisi della letteratura accademica e sull'approfondimento di casi studio, con l'obiettivo di fornire una visione ampia e sistemica del fenomeno.

La tesi si articola in cinque capitoli, e inizia affrontando le caratteristiche distintive delle generazioni e l'evoluzione dei valori nel tempo, successivamente approfondisce il rapporto tra leadership e generazioni, esaminando le principali teorie.

I capitoli seguenti affrontano i temi del decision making, della collaborazione e del conflitto; al termine di ogni capitolo, vengono offerti spunti di riflessione e strumenti organizzativi volti ad aumentare la coesione e l'integrazione tra le varie coorti.

In un contesto caratterizzato da trasformazioni continue e crescente complessità, comprendere le dinamiche tra le generazioni rappresenta una competenza strategica importante per una corretta gestione del personale e del relativo capitale umano.

Capitolo 1: generazioni a confronto

La storia del lavoro e delle relazioni umane è scandita da un susseguirsi di generazioni, ciascuna con la propria identità, i propri valori e il proprio modo di interpretare il mondo.

Parlare di generazioni non significa semplicemente suddividere la popolazione in gruppi anagrafici, bensì significa entrare nel cuore di esperienze condivise che, nel tempo, plasmano mentalità, abitudini e aspettative. Come osservava Karl Mannheim (1952), una generazione è molto più di una coorte di nascita: è un'entità sociale che condivide un orizzonte storico e culturale, forgiato dagli eventi cruciali vissuti durante la fase formativa della vita.

Come sottolineano Howe e Strauss (2000), le generazioni rappresentano “cicli” della storia che si ripetono, con pattern riconoscibili ma adattati alle sfide contemporanee.

In letteratura esistono numerose prospettive sul significato di generazione.

Secondo Kopperschmidt (2000), essa può essere interpretata come una coorte o un gruppo identificabile in cui le persone condividono età, luogo di nascita ed esperienze rilevanti della loro vita.

Palese et al. (2006), offrono una formulazione più sintetica descrivendo la generazione come un insieme di individui nati all'interno del medesimo periodo storico e culturale.

Altri autori propongono versioni differenti, sottolineando come i membri di una stessa generazione condividono buona parte delle esperienze che caratterizzano il loro percorso di sviluppo, pur riconoscendo che non tutti gli individui vivono gli stessi eventi (Crumpacker & Crumpacker, 2007).

È importante, però, ricordare che ogni tentativo di definire le generazioni porta con sé alcune inevitabili limitazioni. Quando si classificano gli individui in base all'appartenenza generazionale, infatti, si corre il rischio di incorrere in generalizzazioni. All'interno di una stessa generazione convivono persone molto diverse tra loro per caratteristiche personali, percorsi di vita, appartenenza etnica, genere, orientamento sessuale o condizioni socioeconomiche. Inserire una tale varietà di individui sotto un'unica etichetta significa, in parte, trascurare la complessità che li

contraddistingue. Ciononostante, è possibile individuare elementi comuni che permettono di delineare una tipologia generazionale utile all'analisi (Berk, 2013). La coesistenza di mentalità diverse (spesso complementari ma talvolta in conflitto), influisce direttamente sulla produttività, sulla leadership e sulla capacità di innovazione. In questa tesi, l'analisi si concentrerà su quattro generazioni: Baby Boomers, Gen X, Millennials e infine Gen Z.

Ciascuna di queste coorti porta con sé un insieme distintivo di valori, aspirazioni e comportamenti, frutto di un intreccio tra background storico e traiettoria personale. Nei paragrafi successivi, si approfondiranno le loro caratteristiche, con lo scopo di comprendere come esse influenzino il modo di concepire il lavoro, le relazioni interpersonali e la leadership nelle organizzazioni contemporanee.

Tale analisi risulta essenziale non solo in chiave teorica, ma anche per comprendere le dinamiche organizzative e favorire strategie di gestione delle risorse umane più inclusive ed efficaci.

1.1 Baby Boomers

La generazione dei Baby Boomers, nata tra il 1946 e il 1964, ha rappresentato un motore fondamentale di cambiamento nelle organizzazioni (Howe & Strauss, 2000). Oggi, nonostante la maggior parte dei Baby Boomers abbia superato i 60 anni, alcuni continuano a svolgere un ruolo attivo nel mercato del lavoro. Questo paragrafo esplora le caratteristiche di questa generazione, il loro approccio al lavoro e l'impatto sulle dinamiche organizzative contemporanee.

Prima di entrare nel dettaglio delle peculiarità di questa generazione, è utile chiarire il linguaggio utilizzato. Il termine Baby Boomers è quello corretto in contesto accademico, mentre l'espressione Boomers rappresenta una forma abbreviata e informale, molto diffusa nel linguaggio comune. L'uso interscambiabile delle due espressioni non è sbagliato in sé, ma, in questa analisi scientifica verrà sempre impiegato il termine completo, pur riconoscendo che, in letteratura divulgativa o nei media, il termine abbreviato viene spesso utilizzato come sinonimo.

Questa generazione racchiude persone nate e cresciute in un clima di rinascita economica accompagnata da fiducia ed entusiasmo in seguito all'uscita dalla Seconda Guerra Mondiale. A differenza delle generazioni che hanno vissuto prima di loro, i Baby Boomers hanno investito fortemente nella loro istruzione, in quanto era da loro considerata una leva per il miglioramento del loro stile di vita, hanno sviluppato inoltre valori come lealtà verso il datore di lavoro in quanto sono profondamente convinti che il lavoro costituisca un punto centrale della loro identità personale (Lancaster e Stillman 2002; Gratton 2011).

Riflettendo sul piano del valore culturale, questa generazione ha vissuto il passaggio da una società dettata dalla produzione di massa a una società desiderosa di portare cambiamento: le lotte sociali che hanno vissuto hanno incoraggiato una certa autonomia e capacità di pensiero critico nei confronti del passato (Sessa et al. 2007). Allo stesso tempo, l'impatto demografico dei Boomers ha influenzato interi sistemi produttivi, è utile infatti definire il fenomeno del *gray ceiling*. Tale espressione identifica un insieme di barriere, spesso di natura strutturale o culturale, che ostacolano non solo l'avanzamento professionale, ma anche l'accesso a nuove opportunità da parte dei lavoratori più anziani nei confronti dei lavoratori più giovani (Rocco, Stein e Lee 2003; Posthuma e Campion 2009).

La permanenza prolungata in posizioni apicali o intermedie di lavoratori senior, spesso dovuta alla mancanza di politiche di ricambio generazione, può rallentare l'ingresso e l'avanzamento professionale delle generazioni più giovani sul mercato del lavoro. Come conseguenza di questo fenomeno, ne deriva un sistema caratterizzato dalla stagnazione delle carriere e un sottoutilizzo del capitale umano esistente nell'organizzazione: se da un lato i giovani incontrano crescenti difficoltà nel raggiungimento di posizioni apicali, dall'altro lato i senior si potrebbero trovare esclusi da percorsi di formazione, alimentando stereotipi che rafforzano il circolo vizioso della discriminazione per età (Finkelstein, Ryan e King 2013).

Nonostante la loro età avanzata, i Baby Boomers che sono ancora presenti sul mercato del lavoro, non mostrano una diminuzione dell'ambizione professionale (Gravett, 2006), al contrario, desiderano ruoli che stimolino le loro capacità critiche, offrano possibilità di arricchimento professionale e possibilità di rotazione, anche se questo non si traduce sempre in promozioni gerarchiche.

Il loro atteggiamento verso la carriera risulta essere generalmente pianificato e a lungo termine, prediligono infatti percorsi di carriera lineari e duraturi nella stessa organizzazione, con avanzamenti tradizionali, basati quindi su anzianità e merito. Per questa coorte, il cambiamento di azienda, tipico delle generazioni successive, viene spesso percepito come un segno negativo, di scarsa fedeltà e di instabilità (Zemke, Raines e Filipczak 2000).

Questa generazione apporta un contributo fondamentale che va oltre al loro sapere e alle loro conoscenze tecniche: rappresentano una risorsa inestimabile per la trasmissione di conoscenze trasversali, tacite, che fanno la differenza nei percorsi di mentoring (Kupperschmidt 2000; Gursoy, Maier e Chi 2008).

Ad oggi, molti Baby Boomers scelgono di prolungare la loro permanenza sul mercato del lavoro anche oltre l'età pensionabile. Questa decisione va oltre a motivazioni economiche, sebbene l'aumento dell'aspettativa di vita e la necessità di sostenere i familiari siano fattori rilevanti.

Per molti di loro, infatti, il lavoro è molto più di una mera fonte di reddito: è un elemento che porta all'auto realizzazione, all'utilità sociale e che compone la quotidianità, per loro il lavoro costituisce un senso e uno spazio di appartenenza che, con l'avanzare dell'età, può essere difficile da sostituire con attività extra-lavorative.

Secondo una ricerca dell’AARP (*American Association of Retired Persons*), circa il 29 % dei Boomers statunitensi tra i 65 e i 72 anni continua a lavorare regolarmente, non solo per necessità economica ma anche per desiderio di restare attivi e contribuire con la propria esperienza (AARP, 2022). In Europa, fenomeni analoghi si registrano in paesi come Germania, Paesi Bassi e Italia, dove le politiche di “invecchiamento attivo” sono promosse per contenere l’impatto dell’invecchiamento demografico sui sistemi pensionistici e produttivi (Eurofound, 2020).

In parallelo, si è fatto sempre più urgente, anche tra i Baby Boomers, il bisogno di un work–life balance più sostenibile. A differenza delle generazioni più giovani, per cui l’equilibrio tra vita personale e lavoro è una priorità fin dall’ingresso nel mondo del lavoro, i Baby Boomers hanno storicamente messo in secondo piano la sfera privata. In linea con una cultura del sacrificio e della dedizione totale all’impresa, il tempo libero è stato spesso visto come un lusso o addirittura come un indicatore di scarso impegno. Questa cultura “workaholic”, secondo sociologi come Richard Sennett (1998), ha profondamente segnato le identità lavorative di questa generazione, generando però anche fenomeni di *burnout*, alienazione e difficoltà relazionali, soprattutto con il sopraggiungere della vecchiaia (Schaufeli e Bakker 2004).

Negli ultimi anni, però, si assiste a una riappropriazione del tempo personale. Molti lavoratori over 60 cominciano a riconsiderare il proprio stile di vita, cercando formule più flessibili come il *part-time*, la consulenza, il lavoro da remoto o il cosiddetto *phased retirement*, vale a dire un pensionamento progressivo che consente di rimanere professionalmente attivi in modo graduale. Queste scelte sono spesso dettate non solo dal desiderio di alleggerire il carico lavorativo, ma anche dalla volontà di dedicare più tempo alla famiglia, ai nipoti, al volontariato o alla cura di sé, elementi sempre più riconosciuti come parte integrante del benessere personale.

1.2 Gen X

La Gen X, nata tra il 1965 e il 1980, è cresciuta in un contesto di incertezza economica e cambiamenti sociali profondi, caratterizzato da stagflazione, disoccupazione giovanile e prime fasi di globalizzazione (Twenge et al., 2010).

Questo contesto storico ha contribuito, per la Gen X, allo sviluppo di una visione del lavoro più pragmatica, individualista, fondata su autonomia, flessibilità e maggiore scetticismo verso le istituzioni tradizionali, ivi compresa l'azienda (Twenge et al., 2010).

Dal punto di vista valoriale e culturale, la Gen X è nata nel mezzo tra la cultura analogica e gli inizi dell'era digitale, si può quindi dire che questa coorte generazionale sia una sorta di "ponte", in grado di adattarsi al cambiamento: la Gen X risulta essere meno orientata ai valori di lealtà e fedeltà tipici dei Boomers, i lavoratori della Gen X attribuiscono maggiore importanza alla crescita professionale e alla possibilità di acquisire nuove abilità, anche se questo comporta cambi di azienda, o addirittura di settore. La loro visione di carriera non è più lineare, ma viene intesa come un insieme di esperienze significative che arricchiscono il loro bagaglio professionale (*Talent Gallery*, n.d.).

Proprio per questo motivo in questa coorte generazionale troviamo le prime manifestazioni del fenomeno del *job hopping*, termine che indica la tendenza a cambiare il lavoro frequentemente, anche se l'espressione è associata alle generazioni successive, questo fenomeno si osserva anche nella Gen X, in particolare tra i profili più istruiti o inseriti in settori dinamici come tecnologia e comunicazione (Ng et al., 2010; Twenge & Campbell, 2008).

Come anticipato in precedenza, a differenza dei loro predecessori, gli appartenenti alla Gen X tendono a costruire in rapporto più critico e distaccato con il lavoro, che non è più percepito come un elemento identitario della persona, bensì come una delle molteplici dimensioni della vita. Questo non implica una totale mancanza di ambizione, piuttosto un diverso equilibrio tra vita professionale e personale: è proprio in questa generazione che si inizia a delineare l'esigenza di un work-life balance. Il desiderio di poter dedicare tempo alla cura dei figli, alla famiglia, allo sviluppo personale diventa un elemento fondamentale nella scelta del lavoro e della carriera (Moen & Roehling, 2005; Kossek & Lambert, 2005).

Allo stesso tempo, la Gen X si trova spesso a svolgere un ruolo di “cerniera” tra generazioni diverse: da un lato si confronta con colleghi senior, portatori di una visione più rigida e gerarchica del lavoro, dall’altro deve gestire l’ingresso di generazioni più giovani, portatrici di aspettative ancora più radicali in termini di flessibilità, sostenibilità e inclusività. Questo ruolo intermedio può generare da un lato opportunità di mediazione e leadership, dall’altro un senso di pressione costante, soprattutto per coloro che si trovano a ricoprire posizioni manageriali in contesti altamente dinamici (Gursoy et al., 2008).

In termini di aspettative di carriera, la Gen X manifesta un forte orientamento all’efficacia e al riconoscimento basato sulla performance. La meritocrazia è un principio guida, spesso preferito all’anzianità come criterio di avanzamento. Tuttavia, la mancanza di percorsi strutturati di crescita e la pressione costante al miglioramento continuo possono generare una sensazione di precarietà, anche nei ruoli più consolidati. L’incertezza economica vissuta durante l’infanzia e la giovinezza (così come le crisi lavorative vissute in età adulta, come quella del 2008) ha instillato in questa generazione un senso di auto-responsabilità e una predisposizione al *lifelong learning* come strategia di sopravvivenza professionale: l’apprendimento continuo in diversi campi avrebbe infatti permesso loro una ricollocazione più veloce ed efficiente sul mercato del lavoro (De Meuse et al., 2001; Cennamo & Gardner, 2008).

Infine, rispetto alla dimensione esistenziale del lavoro, la Gen X mostra un maggiore bisogno di coerenza tra valori personali e missione dell’organizzazione per cui lavora. Sebbene meno idealisti dei Millennials, molti appartenenti a questa generazione ricercano contesti che permettano un certo allineamento etico e culturale, preferendo aziende che valorizzino la trasparenza, la responsabilità sociale e il rispetto della persona. Questo desiderio di autenticità, se non soddisfatto, può tradursi in disimpegno o in una più rapida propensione a cambiare impiego (Smola & Sutton 2002).

1.3 Millennials

La generazione dei Millennials, collocata tra il 1981 e il 1996, rappresenta una svolta rispetto al passato: è la prima a crescere in un ambiente caratterizzato da globalizzazione, digitalizzazione e mutamenti socio-culturali accelerati. Tali condizioni storiche hanno inciso in maniera profonda sulla loro identità, determinando atteggiamenti specifici verso la vita privata e il mondo professionale. Cresciuti tra eventi epocali come l'attacco alle Torri Gemelle, la crisi finanziaria del 2008 e l'ascesa dei social media, i Millennials hanno sviluppato un approccio unico al lavoro e alla carriera, fortemente legato ai valori di flessibilità, realizzazione personale e ricerca di significato (Howe & Strauss, 2000; Pew Research Center, 2014).

A livello valoriale e culturale, i Millennials si contraddistinguono per un orientamento più fluido e personalizzato rispetto alle generazioni precedenti. Hanno assistito allo sgretolamento di molte certezze tradizionali (come il posto fisso, la carriera lineare o l'accesso facilitato alla proprietà immobiliare) e hanno sviluppato un atteggiamento pragmatico ma al tempo stesso idealista. Sono fortemente orientati alla realizzazione personale, al senso di scopo e all'allineamento tra valori individuali e contesto professionale (Twenge et al., 2010; Deloitte, 2021). La loro identità lavorativa non è più strettamente legata al ruolo o alla posizione occupata, ma al significato che il lavoro riveste nella propria visione di vita.

L'approccio dei Millennials al mondo del lavoro si caratterizza per una crescente richiesta di flessibilità, inclusività e partecipazione. Il concetto di autorità gerarchica viene spesso sostituito con modelli collaborativi e orizzontali, dove il confronto, la condivisione e il feedback continuo assumono un ruolo centrale (Meister & Willyerd, 2010). La leadership viene valorizzata non tanto in funzione dell'anzianità o dello status, quanto della capacità di ispirare, ascoltare e guidare con empatia. In questo contesto, i Millennials si dimostrano sensibili alla cultura aziendale e alla reputazione dell'organizzazione, orientando le proprie scelte non solo su criteri retributivi ma anche su fattori come la sostenibilità, l'impatto sociale e l'attenzione al benessere psico-fisico dei dipendenti (Deloitte, 2020).

Sul piano delle aspettative di carriera, questa generazione tende a rifiutare l'idea di un percorso prestabilito. L'instabilità del mercato del lavoro e la preconizzazione diffusa (soprattutto nella fase iniziale della loro vita professionale) hanno reso i Millennials

meno legati all'idea di una "carriera unica" e più propensi a esplorare percorsi non convenzionali, anche attraverso esperienze all'estero, l'auto imprenditorialità o il lavoro freelance (Cennamo & Gardner, 2008). Il concetto di carriera è spesso declinato in termini di crescita personale, apprendimento continuo e possibilità di sperimentazione, piuttosto che come mera scalata gerarchica.

Uno degli elementi centrali nel rapporto tra i Millennials e il lavoro è la ricerca di un equilibrio sostenibile tra vita professionale e vita privata. A differenza delle generazioni precedenti, che tendevano a sacrificare la sfera personale in nome della carriera, i Millennials rivendicano il diritto al tempo libero, al benessere mentale e a un lavoro che non invada completamente la loro quotidianità. Secondo una ricerca condotta da Eurofound (2020), questa generazione è tra le più favorevoli all'introduzione di modelli di lavoro flessibile, smart working e part-time volontario, considerati strumenti per una migliore conciliazione tra lavoro e vita privata.

Allo stesso tempo, questa generazione si confronta con sfide significative, spesso legate a un senso diffuso di instabilità. Il difficile accesso a posizioni di responsabilità, la crescente competitività e l'incertezza economica hanno generato in molti Millennials una condizione di "permanente transizione", che può sfociare in fenomeni di ansia lavorativa, insicurezza professionale e difficoltà nel progettare il futuro a lungo termine (Standing, 2011). Tuttavia, questi stessi fattori hanno anche rafforzato la loro resilienza, la capacità di reinventarsi e un forte orientamento al lifelong learning, divenuto per loro un elemento imprescindibile per restare competitivi (OECD, 2019).

1.4 Gen Z

Se i Millennials hanno sperimentato la transizione dal mondo analogico a quello digitale, la Gen Z vi è nata immersa fin dall'inizio. I nativi digitali, nati tra il 1997 e il 2012, non conoscono un prima e un dopo rispetto alla tecnologia, e questo tratto li rende portatori di un approccio unico al lavoro, ai valori e alle relazioni sociali..

Cresciuti in un mondo già profondamente digitalizzato, i membri di questa generazione sono considerati veri e propri nativi digitali: fin dall'infanzia hanno avuto accesso a dispositivi tecnologici connessi alla rete, sviluppando un rapporto diretto e intuitivo con le nuove tecnologie. L'ambiente socioeconomico in cui sono cresciuti è fortemente segnato da instabilità globale, crisi ambientale, tensioni geopolitiche e, più recentemente, dalla pandemia da COVID-19, evento che ha influenzato profondamente la loro visione del lavoro, della salute mentale e del futuro (Pew Research Center, 2022).

Dal punto di vista valoriale, la Gen Z si distingue per una spiccata sensibilità verso temi come l'inclusione, la giustizia sociale, la sostenibilità e il benessere psicologico. A differenza delle generazioni precedenti, il lavoro non è vissuto come fine ultimo di realizzazione, ma come uno dei tanti strumenti per costruire un progetto di vita coerente con i propri valori. Il significato attribuito al lavoro tende quindi a essere fortemente legato alla dimensione etica, all'impatto sociale e alla possibilità di essere parte di un contesto professionale che rispecchi principi di autenticità e trasparenza (Francis & Hoefel, 2018; Deloitte, 2023). L'identità lavorativa, per i più giovani, è strettamente intrecciata a quella personale, e questo spiega l'attenzione costante verso la mission e la vision delle organizzazioni di cui entrano a far parte.

Sul piano dell'approccio al lavoro, la Gen Z mostra una preferenza per ambienti dinamici, innovativi e orientati al cambiamento. Hanno una predisposizione spiccata all'apprendimento continuo, ma anche una soglia di tolleranza molto più bassa verso modelli organizzativi rigidi o percepiti come obsoleti. Secondo una ricerca condotta da McKinsey & Company (2021), i giovani della Gen Z tendono a valutare il proprio impiego non solo in base alla retribuzione, ma anche in funzione della cultura aziendale, delle opportunità di sviluppo e della possibilità di mantenere un equilibrio sano tra vita privata e lavoro. Il lavoro remoto, l'orario flessibile e le modalità ibride rappresentano

per loro non semplici benefit, ma condizioni di base per accettare o meno una posizione professionale.

Le aspettative di carriera dei Gen Z sono caratterizzate da forte autonomia e da una visione progettuale del futuro meno lineare rispetto al passato. Molti giovani ambiscono a costruire un percorso su misura, personalizzato, in cui la mobilità orizzontale, il cambiamento frequente e l'interdisciplinarietà sono considerati elementi di arricchimento, non segnali di incertezza. Il desiderio di esplorare diversi contesti e ruoli è spesso accompagnato da una spiccata cultura dell'imprenditorialità e dell'iniziativa personale, che si manifesta in numeri crescenti di giovani coinvolti in start-up, freelance economy, creator economy e microimprenditorialità digitale (OECD, 2022; EY, 2023). Un elemento distintivo della Gen-Z è l'attenzione verso il benessere mentale e l'equilibrio psico-emotivo. A differenza di quanto accadeva per i Baby Boomers o per gli stessi Millennials nella prima fase della loro carriera, i giovani della Gen Z mostrano una maggiore propensione a rifiutare ambienti percepiti come tossici o ad alto stress, anche a costo di rinunciare a opportunità economicamente vantaggiose. Studi recenti mostrano che oltre il 70% dei lavoratori Gen Z considera la salute mentale una priorità nella scelta dell'ambiente lavorativo, e desidera che i datori di lavoro si assumano un ruolo attivo nella promozione del benessere (Deloitte, 2023).

Questa generazione porta con sé nuove sfide per il mondo del lavoro: da un lato, la necessità per le organizzazioni di adattarsi a linguaggi, strumenti e stili di leadership più agili e inclusivi; dall'altro, la richiesta costante di senso, equità e sviluppo personale. Nonostante una certa fragilità percepita (alimentata da fattori come l'incertezza economica, la precarietà del primo impiego e la pressione sociale) la Gen Z si distingue per una notevole capacità critica e una forte tensione verso il cambiamento, caratteristiche che, se valorizzate, possono innescare processi profondi di trasformazione all'interno dei contesti organizzativi (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000)

1.5 Evoluzione dei valori generazionali

Le differenze osservate nei valori e nelle aspettative che caratterizzano ad oggi le generazioni presenti sul mercato del lavoro sono facilmente riconducibili agli studi di Ronald Inglehart (University of Michigan), egli infatti nel 1971 ipotizza una “Silent Revolution”, ipotizzando un cambiamento nei valori delle generazioni.

Secondo il suo approccio, le società post-industriali, o post-belliche, non avendo sperimentato la stessa insicurezza dei propri genitori legate ai conflitti mondiali e alla depressione economica, hanno sviluppato nuovi valori legati alla libertà, all’auto realizzazione, all’appartenenza e alla possibilità di scegliere.

Nelle epoche storiche precedenti, la precarietà della sopravvivenza aveva portato le persone a dare priorità ai bisogni di sicurezza, ma, nei paesi industrializzati avanzati, il boom economico post-bellico e l’emergere del welfare state avevano creato le condizioni per cui la generazione nata dopo la guerra aveva dato per scontata la sopravvivenza materiale.

Si passa quindi da una centralità dei valori materialisti, come sicurezza economica, ordine, stabilità, verso valori post-materialisti, orientati all’espressione dell’individuo, alla qualità della vita, alla partecipazione e alla realizzazione personale.

Secondo i dati raccolti da Inglehart (1970) in sei paesi occidentali tra le persone con più di 65 anni i valori materialisti superavano di gran lunga quelli post-materialisti, mentre i nati dopo la Seconda Guerra Mondiale dimostrano un effetto contrario dando maggiore importanza ai valori post-materialisti. Inizialmente si pensò che tali differenze fossero solo effetto dell’età e non della coorte generazionale, ma le successive analisi condotte hanno dimostrato che i valori post-materialisti si erano mantenuti anche con l’avanzare dell’età, confermando quindi l’esistenza di un vero e proprio shift generazionale (Inglehart, Welzel, 2005).

Questa evoluzione ha avuto profonde conseguenze sulle dinamiche organizzative e lavorative. I Baby Boomers e un’abbondante fetta della Gen X, essendo cresciuti in un periodo dove stabilità lavorativa e gerarchia erano al primo posto, manifestano, come visto sopra, un forte attaccamento a valori come sicurezza e lealtà.

Al contrario, Millennials e Gen Z, cresciuti in un mondo digitalizzato con minore sicurezza economica, cercano significato nel lavoro, e valori legati all’autenticità, inclusione e benessere mentale.

La trasformazione valoriale si riflette chiaramente nelle priorità lavorative delle nuove generazioni. Studi recenti evidenziano che solo il 6% dei membri della Generazione Z considera il raggiungimento di una posizione di leadership come obiettivo principale, mentre la maggior parte privilegia l'equilibrio tra vita privata e lavoro e opportunità di sviluppo professionale (Deloitte, 2025). Inoltre, circa l'89% dei Gen Z e il 92% dei Millennials ritengono fondamentale avere un senso di scopo nella propria attività lavorativa (Deloitte, 2025), mentre quasi la metà dei Gen Z (48%) e il 46% dei Millennials dichiarano di non sentirsi finanziariamente sicuri, influenzando le loro scelte professionali (Deloitte, 2025).

La comprensione della trasformazione valoriale è alla base della convivenza tra coorti portatrici di visioni differenti, il cui scambio dovrebbe essere visto come un'opportunità piuttosto che un ostacolo.

Capitolo 2: leadership e generazioni

Dopo aver analizzato le caratteristiche, i valori e le aspettative delle diverse generazioni presenti oggi nel mondo del lavoro, diventa evidente che guidare un team non è più un compito unico e uniforme: ciò che motiva un Baby Boomer può non essere significativo per un Millennial o per un membro della Gene Z. La leadership, intesa come capacità di guidare, motivare e orientare un gruppo verso obiettivi condivisi (Northouse, 2021; Bass & Riggio, 2006), richiede oggi flessibilità, empatia e consapevolezza generazionale.

Nel corso del tempo, si sono susseguite numerose teorie relative alla leadership, che si sono evolute in parallelo ai cambiamenti sociali, economici e culturali che hanno influenzato i valori delle generazioni.

Aziende come Google, IBM e GrECo Group stanno già sperimentando approcci di leadership adattiva, modulando stili e strumenti in base alle esigenze delle diverse coorti, implementando mentoring intergenerazionale, feedback continuo e modelli di lavoro flessibili. Comprendere come le generazioni reagiscono a stili diversi di leadership diventa quindi cruciale per creare ambienti di lavoro inclusivi, innovativi e in grado di valorizzare appieno il capitale umano.

Questo capitolo esplorerà le principali teorie della leadership, analizzerà le reazioni delle diverse generazioni agli stili di gestione e presenterà un caso studio che permetta di approfondire il tema.

2.1 Evoluzione delle teorie della leadership

Dopo aver analizzato le caratteristiche, i valori e le aspettative delle diverse generazioni presenti oggi nel mondo del lavoro, diventa evidente che comprendere la leadership richiede una prospettiva ampia e dinamica. Il concetto di leadership, infatti, non può essere ridotto a un insieme di tratti personali o a una funzione gerarchica: esso si manifesta come un processo sociale che si realizza nell'interazione tra leader e collaboratori, influenzato dal contesto organizzativo e dai cambiamenti culturali, economici e tecnologici (Northouse, 2021; Bass & Riggio, 2006; Pilati, 2019).

Storicamente, gli studi sulla leadership hanno seguito un percorso evolutivo: dagli approcci classici basati sui tratti innati del leader (Trait theory) e sul comportamento osservabile (Behavioral theory), passando per le teorie situazionali e contingenti, che pongono l'accento sull'adattamento dello stile di leadership alle caratteristiche dei collaboratori e al contesto (Stogdill, 1948; Lewin, Lippitt & White, 1939; Fiedler, 1967; Hersey & Blanchard, 1969).

Negli anni Ottanta e Novanta, la letteratura ha introdotto concetti di leadership più dinamici e relazionali, come la leadership carismatica e trasformativa, che sottolineano l'importanza di ispirare, motivare e sviluppare le competenze dei follower (House, 1977; Bass, 1990).

Le prospettive più recenti, come la *servant leadership*, *l'authentic leadership* e *l'adaptive leadership*, rispecchiano i cambiamenti sociali contemporanei e pongono l'accento su inclusione, etica, sostenibilità, flessibilità e capacità di guidare team multigenerazionali in contesti complessi (Greenleaf, 1977; Avolio & Gardner, 2005; Heifetz, 1994).

In particolare, Pilati (2019), evidenzia come questi modelli non solo influenzino le performance organizzative, ma abbiano anche un ruolo cruciale nel creare ambienti di lavoro motivanti e coesi, capaci di valorizzare le competenze e le aspettative dei diversi gruppi.

Tra tutte le competenze e i comportamenti manageriali, la leadership è senza dubbio quella con la maggiore incidenza diretta sui risultati, sulla cultura organizzativa e sulla cosiddetta *People Strategy*, ovvero quell'insieme di politiche e pratiche volte a valorizzare le persone, trattenere i talenti e sostenere lo sviluppo dell'organizzazione.

La qualità e l'efficacia della leadership rappresentano dunque la leva più forte per la crescita aziendale, in quanto determinano non solo il raggiungimento degli obiettivi, ma anche il benessere, la motivazione e l'engagement dei collaboratori.

Non esiste però un'unica definizione di leadership: Peter Drucker (1954) la descrive in maniera essenziale come la capacità di avere dei follower; Daniel Goleman (1998) la intende come la capacità di influenzare le persone e aiutarle a lavorare meglio per il raggiungimento di uno scopo comune; Max Weber (1922) ne sottolinea la dimensione di potere e legittimità sociale, intesa come la capacità di imporre la propria volontà anche di fronte a opposizione.

In realtà, ogni definizione coglie un pezzo di verità, e proprio per questo negli anni sono state elaborate molteplici teorie che cercano di spiegare come i leader guidino i gruppi e in che modo possano adattarsi alle diverse situazioni.

È in quest'ottica che si inserisce l'analisi dei principali modelli teorici di leadership, dai primi approcci centrati sulle caratteristiche individuali fino alle prospettive più recenti, che valorizzano la relazione con i follower, il contesto e la capacità di adattamento.

2.1.1 Le teorie dei tratti e l'approccio comportamentale

Le prime ricerche sulla leadership si sono concentrate sull'individuazione dei tratti di personalità che contraddistinguono un leader efficace da un non leader.

Le teorie dei tratti sono basate sull'idea che alcune caratteristiche individuali, tra cui intelligenza, determinazione, fiducia in sé stessi, autostima, possano predire la capacità di guidare un gruppo di persone (Judge et al., 2004; McClelland & Boyatzis, 1982).

Sebbene gli studi abbiano evidenziato una certa correlazione tra specifici tratti e successo manageriale, questa prospettiva è stata oggetto di critiche, in quanto non tutti i leader di successo presentano le stesse caratteristiche, e non tutti gli individui con tali qualità si rivelano leader efficaci. Ciò ha portato ad una progressiva attenzione verso l'osservazione dei comportamenti piuttosto che delle sole predisposizioni personali (Bass, 2008).

L'approccio comportamentale (*Behavioral Theory*) nasce dunque come superamento del paradigma dei tratti e si concentra su ciò che i leader fanno piuttosto che su ciò che sono (Bass & Stogdill, 1990).

Le ricerche condotte alla Ohio State University e alla University of Michigan hanno individuato due principali dimensioni dello stile di leadership: da un lato la *considerazione*, ovvero l'attenzione alle relazioni interpersonali, alla fiducia e al rispetto reciproco; dall'altro la *struttura di iniziazione*, cioè il grado con cui il leader definisce compiti, ruoli e procedure, fornendo una chiara direzione al gruppo (Stogdill, 1974; Judge et al., 2002).

Parallelamente, Lewin, Lippitt e White (1939) hanno descritto tre stili fondamentali di leadership (autocratico, partecipativo e laissez-faire), evidenziando come il coinvolgimento dei collaboratori nel processo decisionale generi livelli più elevati di soddisfazione e motivazione rispetto a una gestione puramente direttiva.

Questi contributi hanno permesso di comprendere che la leadership non è il risultato esclusivo di tratti innati, ma si manifesta attraverso comportamenti osservabili e, in parte, apprendibili. L'attenzione si sposta quindi dal "chi è il leader" al "cosa fa il leader", aprendo la strada agli approcci successivi che integrano fattori contestuali e situazionali, fondamentali per interpretare l'efficacia della leadership nei contesti organizzativi contemporanei.

2.1.2 Le teorie contingenti

Un ulteriore filone di studi, successivo alle teorie dei tratti e comportamentali, si concentra sulla dimensione contingente della leadership, sottolineando che l'efficacia di uno stile direttivo non dipende da caratteristiche intrinseche del leader, bensì dall'interazione con il contesto organizzativo e con i collaboratori. Le teorie contingenti e situazionali nascono proprio dall'idea che non esista un unico stile di leadership valido in assoluto, ma che l'efficacia dipenda dalla capacità del leader di adattare il proprio comportamento alle circostanze (Pilati, 2019).

Un contributo particolarmente rilevante nell'ambito delle teorie contingenti è rappresentato dal modello situazionale di Paul Hersey e Kenneth Blanchard (1969; 1988), che pone al centro dell'analisi il rapporto tra leader e collaboratori, interpretato in chiave dinamica. Secondo questo approccio, l'efficacia della leadership non dipende da uno stile universale, ma dalla capacità del leader di adattare il proprio comportamento in funzione del livello di maturità del collaboratore, intesa come combinazione di competenze tecnico-professionali (maturità lavorativa) e motivazione, fiducia in sé stessi e disponibilità ad assumersi responsabilità (maturità psicologica). In base a queste variabili, il leader deve bilanciare due dimensioni fondamentali: l'orientamento al compito, ovvero il grado con cui fornisce direttive operative e supervisione, e l'orientamento alla relazione, che comprende sostegno, incoraggiamento e comunicazione bidirezionale.

Il modello identifica quattro stili principali di leadership. Lo stile prescrittivo (S1), caratterizzato da elevata attenzione al compito e scarsa attenzione alla relazione, risulta più efficace con collaboratori a bassa maturità, che necessitano di istruzioni dettagliate e supervisione costante. Lo stile vendere (S2) combina alta attenzione sia al compito sia alla relazione: il leader mantiene il controllo decisionale ma incoraggia suggerimenti e partecipazione, risultando adatto a collaboratori con competenze ancora limitate ma motivati a crescere. Con lo stile coinvolgere (S3), in cui prevale l'attenzione alla relazione rispetto al compito, il leader inizia a delegare responsabilità a collaboratori competenti ma con livelli di motivazione variabili, sostenendoli soprattutto sul piano relazionale. Infine, lo stile delegare (S4) si caratterizza per una bassa attenzione sia al compito sia alla relazione, ed è applicabile con collaboratori altamente maturi, capaci di gestire in autonomia progetti e decisioni.

In questo senso, il modello di Hersey e Blanchard evidenzia che il processo di leadership non è statico, ma richiede al leader un continuo aggiustamento del proprio comportamento, anche con lo stesso collaboratore in momenti diversi della sua carriera. Tale prospettiva, ancora oggi ampiamente utilizzata nella prassi manageriale, sottolinea l'importanza dell'adattabilità come competenza chiave della leadership.

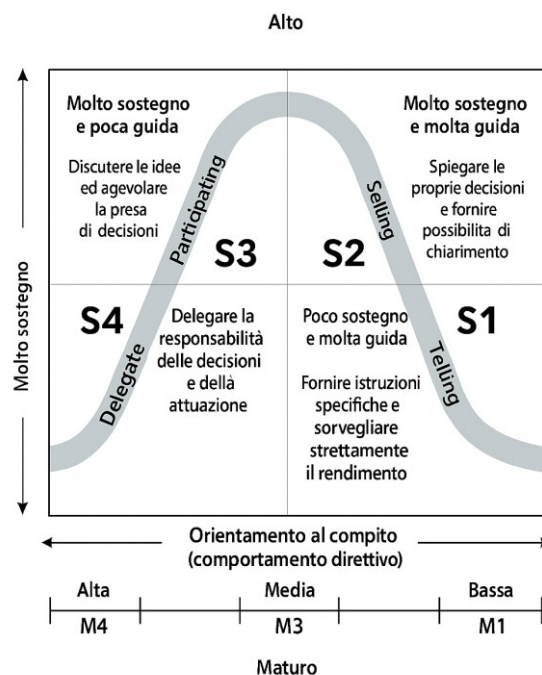


Fig. 2.1: rappresentazione grafica del modello di Harsey & Blanchard.

Fonte: LinkedIn, 2022

La logica adattiva risulta evidente rappresentata graficamente. La Figura 2.1 rappresenta come il modello di Hersey e Blanchard colleghi il livello di maturità dei collaboratori agli stili di leadership, mostrando in maniera immediata la necessità per il leader di modulare il proprio comportamento tra orientamento al compito e orientamento alla relazione.

L'asse orizzontale descrive il grado di orientamento al compito, mentre quello verticale indica l'orientamento alla relazione. Il modello mostra come i quattro stili (prescrivere, vendere, coinvolgere e delegare) si distribuiscono in funzione della combinazione tra competenza (maturità lavorativa) e disponibilità/motivazione (maturità psicologica) del

collaboratore. In particolare, emerge chiaramente come il leader debba passare da un comportamento fortemente direttivo con collaboratori a bassa maturità a uno progressivamente più partecipativo e infine delegante con collaboratori altamente maturi.

Il grafico rende immediata la natura dinamica e adattiva del processo di leadership, sottolineando la centralità della flessibilità manageriale.

2.1.3 Le teorie del processo

Con il progressivo sviluppo degli studi sulla leadership, l'attenzione degli studiosi si è spostata dai tratti individuali del leader e dai suoi comportamenti osservabili verso l'analisi dei processi relazionali e motivazionali che caratterizzano il rapporto con i follower. Le cosiddette teorie di processo cercano di spiegare non solo *cosa* fa un leader, ma soprattutto come influenza la motivazione, la soddisfazione e l'efficacia dei collaboratori.

La *Leader-Member Exchange Theory* (LMX) rappresenta uno dei contributi più influenti nell'ambito delle teorie di processo, e si fonda sull'idea che il leader sviluppi relazioni differenziate con ciascun collaboratore, variando in termini di fiducia, supporto e comunicazione (Liden et al., 1997).

A differenza delle prospettive tradizionali che concepiscono la leadership come un fenomeno uniforme, la LMX enfatizza la natura diadica e relazionale del rapporto leader-membro, sottolineando come la qualità dello scambio influenzi in modo significativo la motivazione e i comportamenti organizzativi (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Le ricerche hanno evidenziato che i collaboratori che instaurano relazioni di alta qualità con il leader sperimentano maggiore soddisfazione, commitment e performance superiori, mentre coloro che rimangono in relazioni di basso scambio tendono a percepire distanza, minore motivazione e una ridotta valorizzazione del proprio contributo (Erdogan & Liden, 2002). La distinzione tra *ingroup* e *outgroup*, tipica del modello, rappresenta dunque una variabile critica per comprendere i diversi esiti della leadership all'interno dello stesso gruppo di lavoro (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Nel contesto delle differenze generazionali, la LMX si dimostra particolarmente utile per analizzare le aspettative dei collaboratori nei confronti dei leader. Mentre i Baby Boomers e parte della Gen X tendono a considerare naturale una leadership più formale e distante, i Millennials e la Gen Z mostrano una preferenza per relazioni empatiche, partecipative e frequenti (Wong et al., 2008; Cogin, 2012). Questo implica che i leader contemporanei, per essere efficaci in team intergenerazionali, debbano sviluppare uno stile relazionale emotivo-adattivo, capace di rispondere ai bisogni specifici dei diversi collaboratori (Cogin, 2012).

Una corretta adozione del modello LMX consente pertanto di favorire climi organizzativi più resilienti e inclusivi, evitando approcci standardizzati e promuovendo la valorizzazione delle differenze (Cogin, 2012).

In continuità con questo approccio relazionale, la leadership trasformazionale estende il focus dal singolo scambio leader-follower alla capacità del leader di ispirare e motivare l'intero gruppo, influenzando valori, autostima e fiducia dei collaboratori e stimolandoli a raggiungere performance superiori rispetto agli obblighi minimi (House & Singh, 1987).

I leader trasformazionali combinano carisma e comportamenti specifici per influenzare i follower: utilizzano il proprio carisma per creare un legame speciale e articolare una visione condivisa, generano ispirazione comunicando con chiarezza e simboli efficaci, considerano importante ogni membro del team o dell'organizzazione e fungono da mentori, incoraggiando nuovi modi di pensare e soluzioni creative.

Questi comportamenti, orientati sia ai compiti sia agli aspetti socio-emozionali, aumentano l'identificazione dei follower con il leader e con la missione, favoriscono impegno, fiducia e coesione di gruppo, e promuovono maggiore motivazione e coinvolgimento emotivo (Kark et al., 2003; Turner et al., 2002).

Studi empirici evidenziano che la leadership trasformazionale può portare a performance superiori, maggiore soddisfazione dei team e coinvolgimento, risultando particolarmente efficace in contesti complessi come organizzazioni militari, start-up tecnologiche e imprese innovative (House & Singh, 1987; Spadaro & Tabbia, 2007). Tuttavia, alcuni autori sottolineano possibili criticità, come la formazione di follower eccessivamente dipendenti o fanatizzati, che possono limitare la critica costruttiva e compromettere la salute dell'organizzazione (Spadaro & Tabbia, 2007).

Accanto al modello trasformazionale, un approccio largamente diffuso e teoricamente contrapposto è quello della leadership transazionale. Essa si fonda su un rapporto di scambio più pragmatico tra leader e follower, in cui la motivazione si basa principalmente su ricompense e penalità legate alla performance (Burns, 1978; Bass, 1990).

Il leader transazionale stabilisce obiettivi chiari, monitora i risultati e interviene attraverso meccanismi di rinforzo positivo (ricompense tangibili, riconoscimenti) o negativo (sanzioni, correzioni) per assicurare l'adempimento dei compiti. In questo

senso, l'attenzione non è rivolta tanto all'ispirazione o alla crescita personale dei collaboratori, quanto alla gestione efficiente delle attività e al raggiungimento degli standard prefissati (Bass, 1990).

Diversi studi hanno evidenziato come la leadership transazionale sia particolarmente efficace in contesti caratterizzati da routine, stabilità e compiti altamente standardizzati, dove chiarezza, controllo e disciplina risultano fondamentali (Podsakoff et al., 1990).

Tuttavia, in scenari complessi e in rapida evoluzione, questo approccio rischia di limitare la creatività e la motivazione intrinseca dei collaboratori (Avolio & Bass, 2004).

2.1.4 Le teorie di risultato

Le teorie di risultato si focalizzano sugli effetti concreti della leadership sulle prestazioni individuali e di gruppo, sulla soddisfazione dei collaboratori e sul raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

A differenza delle teorie analizzate nei precedenti paragrafi, che analizzano caratteristiche del leader o dinamiche relazionali, le teorie di risultato si interessano principalmente a “cosa produce” la leadership in termini di performance e comportamenti osservabili (Fiedler, 1967; Yukl, 2013).

Questi modelli evidenziano che l'efficacia di un leader può essere misurata attraverso indicatori quali la produttività, il commitment, la motivazione e la retention dei collaboratori, sottolineando l'importanza di allineare gli stili di leadership alle esigenze del contesto e ai risultati attesi.

Le teorie di risultato permettono di comprendere come le generazioni rispondano diversamente ai vari stili di leadership e alle strategie orientate al raggiungimento degli obiettivi (Yukl, 2013).

Ulrich et al. (2013) identificano quattro criteri fondamentali per valutare un leader orientato ai risultati: equilibrio tra le principali dimensioni di performance organizzativa, durata dei risultati nel breve e lungo termine, impatto positivo sull'organizzazione e capacità di andare oltre l'interesse personale del leader.

Ricerche empiriche condotte su team di top manager in Irlanda confermano l'importanza sia delle variabili demografiche sia comportamentali per spiegare le performance organizzative (Morley, et al., 2004).

2.1.5 Approcci contemporanei

A partire dagli anni Ottanta, la ricerca sulla leadership ha evidenziato l'emergere di nuovi approcci teorici, sviluppati per rispondere alla crescente complessità e instabilità dei contesti organizzativi. Questi modelli, pur non rientrando rigidamente nelle classificazioni tradizionali, si sono affermati come prospettive innovative in grado di integrare dimensioni etiche, relazionali e adattive nella pratica di leadership. Tra i contributi più significativi si collocano la *servant leadership*, la *authentic leadership* e la *adaptive leadership*.

La *servant leadership*, introdotta da Greenleaf (1977), si fonda sul principio che il leader debba innanzitutto porsi al servizio dei propri collaboratori, promuovendone la crescita personale e professionale. Tale approccio ribalta la concezione gerarchica classica, enfatizzando il benessere e lo sviluppo dei follower come prerequisito per il successo organizzativo. Numerosi studi hanno dimostrato come la *servant leadership* favorisca la fiducia, la collaborazione e un senso di comunità diffuso, con impatti positivi sulla motivazione e sul coinvolgimento organizzativo (Eva et al., 2019).

La *authentic leadership*, concettualizzata da Avolio e Gardner (2005), si basa invece sull'importanza della coerenza tra valori, convinzioni personali e comportamenti del leader. L'autenticità si traduce in trasparenza, integrità e capacità di costruire relazioni caratterizzate da fiducia e stabilità. Walumbwa et al. (2008) hanno evidenziato come questo modello contribuisca ad accrescere l'engagement, a ridurre l'intenzione di turnover e a stimolare motivazioni intrinseche nei follower, consolidando un clima organizzativo etico e sostenibile.

Infine, la *adaptive leadership*, elaborata da Heifetz (1994), pone l'attenzione sulla capacità del leader di guidare i collaboratori nell'affrontare sfide complesse, caratterizzate da incertezza e cambiamento. Piuttosto che fornire soluzioni predefinite, il leader incoraggia i membri a sviluppare nuove competenze e a ridefinire le proprie prospettive, stimolando processi di apprendimento collettivo e resilienza organizzativa (Heifetz & Linsky, 2002).

Questi approcci contemporanei assumono particolare rilevanza nell'analisi delle dinamiche generazionali all'interno delle organizzazioni. Diversi studi hanno mostrato come Millennials e Generazione Z manifestino una chiara preferenza per stili di leadership inclusivi, trasparenti e orientati alla partecipazione attiva, con una forte

attenzione alla coerenza etica e alla possibilità di crescita personale (Cogin, 2012; Seemiller & Grace, 2016). In tale prospettiva, la *servant leadership*, l'*authentic leadership* e l'*adaptive leadership* offrono strumenti interpretativi e pratici particolarmente efficaci per gestire la diversità generazionale, che, combinati tra di loro, costituiscono una potente leva per una gestione efficiente delle relazioni di lavoro

2.2 Generazioni e percezioni della leadership

Lo studio delle differenze generazionali nei contesti organizzativi ha ricevuto crescente attenzione negli ultimi decenni, ma la letteratura presenta ancora diversi limiti teorici ed empirici. Molti contributi si basano su assunti non sempre verificati, attribuendo alle coorti generazionali un ruolo determinante nella definizione di atteggiamenti, valori e stili di leadership, senza tuttavia disporre di strumenti metodologici sufficienti a isolare tali effetti da altre variabili demografiche e contestuali (Costanza & Finkelstein, 2015; Lyons & Kuron, 2014). Le ricerche empiriche mostrano risultati eterogenei e spesso contraddittori: alcuni studi evidenziano differenze significative tra Baby Boomers, Gen-X e Millennials nelle preferenze di leadership (Arsenault, 2004; Zemke et al., 1999), mentre altri non rilevano variazioni sostanziali nei valori lavorativi o nelle percezioni dei leader (Jurkiewicz & Bradley, 2002).

Un ulteriore limite riguarda l'eccessiva enfasi su stereotipi generazionali, che rischiano di ridurre la complessità dei comportamenti organizzativi a schemi rigidi e semplificati, trascurando l'influenza di fattori come età, esperienza professionale, settore di appartenenza e cultura nazionale (Parry & Urwin, 2011). In questo senso, la letteratura suggerisce di adottare un approccio critico e comparativo, riconoscendo che le differenze osservate non sempre riflettono tratti intrinseci delle coorti generazionali, ma possono emergere come effetti del contesto storico e delle condizioni lavorative.

2.2.1 Baby Boomers

I Baby Boomers, nati tra il 1946 e il 1964, rappresentano una generazione caratterizzata da un forte orientamento alla stabilità, alla sicurezza e alla struttura organizzativa, con un marcato rispetto per l'autorità e le gerarchie aziendali (Smola & Sutton, 2002; Twenge & Campbell, 2008).

Nel contesto lavorativo, tendono a valorizzare la collaborazione e il lavoro di squadra, pur mantenendo un alto grado di fedeltà all'organizzazione e un approccio pragmatico ai compiti (Twenge & Campbell, 2008).

Queste caratteristiche influenzano significativamente la percezione e la risposta dei Baby Boomers ai diversi stili di leadership. Studi empirici indicano che questa generazione risponde positivamente a leader chiari e autorevoli, che definiscono con precisione obiettivi, aspettative e ruoli, prediligendo stili di leadership transazionali, basati sullo scambio di ricompense e sulla supervisione strutturata (Deal, Altman, & Rogelberg, 2010; Kupperschmidt, 2000). Tuttavia, evidenze emergenti suggeriscono che i Baby Boomers possono apprezzare anche forme iniziali di leadership trasformazionale, purché siano orientate al riconoscimento individuale e alla valorizzazione dei contributi concreti dei collaboratori (Arsenault, 2004; Smola & Sutton, 2002).

In termini di motivazione, i feedback formali e il riconoscimento tangibile delle performance giocano un ruolo centrale nel mantenere elevato l'impegno e la soddisfazione lavorativa dei membri di questa generazione (DeMeuse, Berman, & Lester, 2001).

Al contrario, approcci troppo partecipativi o basati su dinamiche di empowerment flessibile possono risultare meno efficaci se percepiti come ambigui o privi di struttura (Ehrhart, 2004). La gestione dei Baby Boomers richiede quindi un equilibrio tra attenzione ai bisogni individuali e mantenimento di processi organizzativi chiari, sottolineando l'importanza di adattare la leadership alle caratteristiche demografiche del team per massimizzare performance, commitment e soddisfazione lavorativa (Smola & Sutton, 2002; Twenge & Campbell, 2008).

Queste tendenze generali emergono anche nelle osservazioni qualitative di Zemke et. Al, (1999), che descrivono i Baby Boomers in ruoli di leadership come portatori di uno

stile collegiale e consensuale, talvolta definito “benignamente despotico”, che enfatizza la partecipazione e il senso di comunità nel luogo di lavoro.

Pur essendo spesso appassionati di creare ambienti equi e inclusivi, e di valorizzare i contributi individuali, molti leader di questa coorte hanno sviluppato le loro competenze gestionali in contesti tradizionali, caratterizzati da supervisori autoritari e modelli di comando e controllo. Ciò può generare una discrepanza tra lo stile di leadership che professano e quello effettivamente praticato, con difficoltà nell'applicare quotidianamente approcci partecipativi (Zemke et al., 1999).

Questa generazione ha beneficiato di movimenti sociali come i diritti civili e la parità di genere, che hanno influenzato la loro attenzione verso l'equità e la giustizia sul lavoro. Tuttavia, molti Baby Boomers incontrano difficoltà nell'affrontare i conflitti in modo diretto e nel bilanciare assertività e diplomazia, il che può causare tensioni nei team o incomprensioni tra colleghi e superiori (Zemke et al., 1999).

Infine, la letteratura evidenzia che, pur mostrando una maggiore affinità con stili di leadership tradizionali, non sono immuni ai cambiamenti organizzativi e possono beneficiare di pratiche trasformazionali se queste vengono presentate in modo strutturato e coerente con i loro valori fondamentali (Zemke, Raines, & Filipczak, 1999). Tale approccio integrato permette di valorizzare le competenze di questa coorte, promuovendo al contempo la continuità organizzativa e la trasmissione di cultura e conoscenze tra generazioni.

2.2.2 Gen X

La Gen X, nata tra il 1965 e il 1980, si caratterizza per una forte autonomia, flessibilità e orientamento al risultato, sviluppati in contesti lavorativi segnati da ristrutturazioni aziendali, instabilità economica e una crescente enfasi sulla performance individuale (Jurkiewicz & Brown, 1998; Smola & Sutton, 2002). A differenza dei Baby Boomers, i membri della Gen X mostrano un minore attaccamento all'organizzazione e una propensione a equilibrare vita privata e professionale, privilegiando stili di lavoro flessibili e pragmatici (Lyons & Kuron, 2014; Putnam, 2000).

Queste caratteristiche influenzano le preferenze di leadership: la Gen X tende a rispondere positivamente a leader che combinano autonomia e supporto, favorendo stili partecipativi e collaborativi ma orientati ai risultati concreti (Arsenault, 2004; Zemke et al., 1999). Pur apprezzando il riconoscimento del merito, i membri della Gen X valorizzano anche la trasparenza, la coerenza nelle decisioni e la possibilità di influire sulle scelte organizzative, evidenziando una preferenza per forme di leadership trasformazionale moderate, che stimolino coinvolgimento e innovazione senza sacrificare struttura e chiarezza (Deal, Altman, & Rogelberg, 2010; Kabacoff & Stoffey, 2001).

Secondo Zemke, Raines e Filipczak (1999), i membri della Gen X sono particolarmente qualificati per essere leader di successo. Cresciuti in contesti caratterizzati da rapporti più egualitari che gerarchici con i genitori e da sistemi scolastici che incoraggiavano il dibattito e il confronto di opinioni, i membri di questa coorte hanno sviluppato un'attitudine a mettere in discussione le autorità e a ricercare motivazioni solide dietro alle richieste. Hanno spesso iniziato la carriera lavorativa sotto la guida di manager appartenenti alla generazione dei Baby Boomers, i quali predicavano partecipazione e coinvolgimento, ma non sempre li praticavano effettivamente.

I membri della Gen X si distinguono per la capacità di adattamento al cambiamento e per la propensione a sfidare e ad essere sfidati. A differenza dei Baby Boomers, che tendevano ad associare la leadership allo status e al prestigio, gli appartenenti alla Generazione X vedono i ruoli di guida come funzioni legate principalmente alla competenza e all'abilità di gestione. In questo senso, per loro la leadership è "solo un lavoro" da svolgere con efficacia, piuttosto che una fonte di riconoscimento simbolico.

In termini motivazionali, i *Gen Xers* mostrano un maggiore interesse per il raggiungimento di obiettivi personali e professionali, preferendo compiti sfidanti e opportunità di sviluppo rispetto a forme di controllo diretto o supervisioni eccessivamente rigide (Rodriguez, Green, & Ree, 2003). Allo stesso tempo, gli studi evidenziano che la Gen X può apprezzare la leadership dei Baby Boomers se adattata a uno stile più partecipativo e orientato ai risultati, suggerendo che l'efficacia della leadership dipenda dalla capacità dei leader di calibrare approccio, comunicazione e incentivi alle caratteristiche generazionali del team (Smola & Sutton, 2002; Kabacoff & Stoffey, 2001).

Infine, la letteratura sottolinea come la Gen X rappresenti un ponte tra stili tradizionali e più moderni di leadership: la loro flessibilità e autonomia consente loro di adattarsi sia a strutture gerarchiche consolidate sia a contesti innovativi e dinamici, favorendo continuità organizzativa e l'introduzione di pratiche manageriali evolute (Jurkiewicz & Brown, 1998; Zemke et al., 1999).

2.2.3 Millennials

Essendo i Millennials la prima generazione nativa digitale, come anticipato nel Capitolo 1, sono propensi a strumenti di lavoro flessibili e comunicazione rapida.

Questa generazione tende a privilegiare l'equilibrio tra vita personale e lavorativa e mostra una maggiore mobilità professionale rispetto alle generazioni precedenti, motivata dalla ricerca di esperienze stimolanti e di crescita (Deal, Altman, & Rogelberg, 2010; Putnam, 2000).

Le preferenze di leadership dei Millennials riflettono queste caratteristiche: essi rispondono positivamente a stili di leadership trasformativa, autentico e partecipativo, che valorizzino la loro creatività, incoraggino il problem-solving collaborativo e offrano riconoscimento tangibile dei risultati (Anderson, Baur, Griffith, & Buckley, 2017; Balda & Mora, 2011). La possibilità di interagire con leader accessibili, trasparenti e aperti al dialogo è un elemento centrale per mantenere il loro impegno e la motivazione intrinseca, mentre stili rigidamente gerarchici o eccessivamente controllanti possono ridurre la loro soddisfazione e il senso di appartenenza all'organizzazione (Graen & Schiemann, 2013; Espinoza et al., 2010).

Inoltre, i Millennials mostrano una propensione a valutare le organizzazioni in base alla responsabilità sociale, all'etica e alla sostenibilità, aspetti che influenzano le loro aspettative nei confronti della leadership e le decisioni relative all'impegno professionale (Avolio & Gardner, 2005; Greenleaf, 1977). La letteratura evidenzia che, se opportunamente guidati, i Millennials possono contribuire a innovazione, collaborazione interfunzionale e performance organizzativa elevate, ma richiedono leader capaci di modulare stile, comunicazione e sistemi di incentivi in modo coerente con le loro caratteristiche generazionali (Graen & Grace, 2015; Anderson et al., 2017). Contemporaneamente, la ricerca segnala che, nonostante le evidenze consolidate sugli stili di leadership delle generazioni precedenti (Baby Boomers, Gen X), manca ancora uno studio chiaro e definitivo sull'identità di leadership dei Millennials (Dulin, 2008; Glass, 2007; Sessa et al., 2007; Tulgan, 2004). Come evidenziano Kunreuther et al. (2008) e Zemke et al. (2000), i Millennials entrano nel mondo del lavoro in un contesto caratterizzato da diversità crescente, organizzazioni più piatte e orientamento alla partecipazione dei dipendenti, ma le differenze generazionali non sono sempre considerate come fattore di diversità da gestire (Arsenault, 2004; Tulgan, 2009). Studi

basati su autodescrizioni dei leader indicano che il modo in cui i Millennials percepiscono se stessi come leader può influenzare il loro sviluppo e l'efficacia futura, rendendo cruciale comprendere le loro caratteristiche generazionali per pianificare mentoring e formazione adeguati (Hiller, 2005; Martin & Tugan, 2001; Turkel, 2008).

2.2.4 Gen Z

La Gen Z, indicativamente nata dal 2001 in poi, rappresenta la prima coorte completamente immersa in un contesto digitale e globalizzato fin dall'infanzia, caratteristica che influenza profondamente le loro aspettative nei confronti della leadership (Seemiller & Grace, 2016; Turner, 2015). Rispetto ai Millennials, la Gen Z manifesta un maggiore pragmatismo e una forte attenzione alla sicurezza personale e professionale, pur condividendo l'interesse per innovazione e connettività globale (Twenge, 2017; Schroth, 2019). Questi individui rispondono positivamente a leader che adottano stili trasformativi e autentici, capaci di combinare visione strategica e supporto individuale, valorizzando autonomia, mentoring e feedback costante (Avolio & Gardner, 2005; Seemiller & Grace, 2016).

Dal punto di vista motivazionale, la Gen Z privilegia feedback rapidi e concreti, riconoscimento tangibile delle performance e opportunità di crescita, elementi che rafforzano engagement e commitment organizzativo (Schroth, 2019). Inoltre, mostrano sensibilità a valori etici e sostenibili, valutando positivamente leader che incarnano responsabilità sociale, equità e inclusione (Anderson et al., 2017; Deloitte, 2020). Le evidenze empiriche indicano anche che, pur apprezzando la collaborazione e il lavoro di team, la Gen Z predilige leader orientati ai risultati e a strategie operative concrete, rispetto a stili teorici o troppo astratti (Seemiller & Grace, 2016; Turner, 2015). Ciò implica che la leadership efficace per questa generazione richiede capacità di adattamento, equilibrio tra autonomia e supervisione e attenzione ai bisogni individuali, combinando coaching, comunicazione chiara e decisioni rapide (Schroth, 2019; Twenge, 2017).

La Gen Z, cresciuta in un contesto altamente digitalizzato e globalizzato, tende a valorizzare la leadership trasformativa per la capacità del leader di ispirare, comunicare una visione chiara e stimolare creatività e innovazione (Avolio & Gardner, 2005; Seemiller & Grace, 2016). Tuttavia, questa generazione mostra anche una forte richiesta di struttura e feedback concreti, elementi tipici della leadership transazionale, che fornisce chiarezza sugli obiettivi, sistemi di ricompensa tangibili e supervisione puntuale (Schroth, 2019; Twenge, 2017).

Il bisogno di equilibrio deriva dal fatto che la Gen Z combina alte aspettative di autonomia e sviluppo personale con la necessità di sicurezza e riconoscimento

immediato dei risultati. Studi recenti evidenziano che, se la leadership è eccessivamente trasformazionale senza un supporto concreto o feedback chiari, i membri della Gen Z possono percepire ambiguità sugli obiettivi, sentirsi disorientati o meno motivati (Gursoy, Chi, & Karadag, 2013; Seemiller & Grace, 2016).

Al contrario, un approccio combinato consente di soddisfare due bisogni simultanei: da un lato, il desiderio di essere coinvolti in progetti significativi, con opportunità di crescita e autonomia decisionale; dall'altro, la necessità di linee guida, strutture organizzative chiare e riconoscimento tangibile delle performance. Tale equilibrio si traduce in maggiore engagement, soddisfazione lavorativa e retention, confermando l'importanza di adottare strategie di leadership adattive e flessibili per guidare efficacemente team multigenerazionali (Heifetz, 1994; Graen & Uhl-Bien, 1995).

2.3 Presentazione preliminare del caso

Il presente caso studio analizza una piccola impresa familiare italiana che si trova ad affrontare sfide significative di gestione interna e di ricambio generazionale.

La leadership, che rappresenta una leva strategica fondamentale per guidare lo sviluppo e garantire la continuità aziendale, nel caso specifico risulta fortemente centralizzata; questo approccio si era rivelato efficace nelle fasi iniziali, ma, ad oggi, mostra limiti evidenti di fronte alla crescente complessità organizzativa.

Questo esempio è particolarmente utile perché dimostra come la leadership non sia una dimensione statica, bensì un elemento dinamico che deve evolvere insieme all'impresa, fungendo da leva di adattamento e di innovazione.

La presenza di un fondatore appartenente alla generazione dei Baby Boomers, portatore di uno stile di leadership fortemente centralizzato, si confronta con i figli più giovani, rappresentanti delle nuove generazioni (si desume appartenenti alla generazione dei Millennials), che manifestano aspettative differenti in termini di autonomia, feedback e possibilità di crescita.

Questo divario mette in luce il ruolo critico della leadership come strumento di adattamento e mediazione tra le generazioni, capace di trasformare potenziali conflitti in opportunità di sviluppo organizzativo.

In quest'ottica, lo strumento del coaching emerge come pratica utile non solo per favorire la successione, ma anche per valorizzare le differenze generazionali, promuovere inclusione e stimolare la responsabilizzazione dei membri più giovani.

Il paragrafo proseguirà con la presentazione dell'azienda e delle criticità emerse, per poi concludersi con un commento che metta in evidenza le principali aree di miglioramento e gli strumenti più idonei per affrontarle.

2.3.1 Caso studio

La BBM Food Trucks è una PMI a conduzione familiare dal 1995, con sede a Torbole Casaglia (Brescia). L'azienda è attualmente attiva nella produzione di macchine per street food e nell'attività di terzista in meccanica leggera.

L'azienda non è ancora internazionalizzata, ma serve un mercato nazionale con una rete di clienti consolidata. Il fondatore, un self-made man ormai oltre i 65 anni, ha trasformato una piccola officina in un'impresa rispettabile per fatturato e qualità delle lavorazioni. La leadership è fortemente centralizzata: il patriarca è il capo indiscusso, guida operativa e decisionale dell'intera organizzazione, senza il supporto di manager o figure di staff intermedio.

Il contesto familiare influisce direttamente sulla gestione aziendale. La moglie del fondatore partecipa saltuariamente alle attività aziendali, ma con interventi spesso invasivi nelle aree operative e di comunicazione, generando tensioni interne. I due figli, ancora molto giovani, sono presenti in azienda senza ruoli definiti: uno con un leggero deficit svolge compiti tranquilli e poco strategici, l'altro, con una formazione scolastica minima, è impiegato in attività operative senza autonomia decisionale né comprensione dei concetti di budget e margine operativo.

Il modello formativo adottato finora è esclusivamente "on the job": i figli apprendono facendo, senza percorsi strutturati di formazione, stage o esperienze all'estero. La mancanza di strategie di successione e la centralizzazione estrema delle decisioni rischiano di compromettere la continuità aziendale. Il giovane figlio mostra difficoltà di comunicazione e di presenza, un mix che, unito alla dipendenza dalle decisioni paterne, limita la possibilità di un'effettiva presa di responsabilità.

In questo contesto, BBM Food Trucks si trova a un bivio critico: la leadership fortemente personalistica e la mancanza di un piano di successione strutturato espongono l'azienda al rischio di inefficienza, conflitti interni e perdita di continuità gestionale. La situazione richiede un intervento mirato per ristrutturare la leadership, definire ruoli e responsabilità e predisporre strumenti di sviluppo e mentoring, con l'obiettivo di garantire la sopravvivenza e la crescita dell'impresa nel medio-lungo termine.

2.4 Commento al caso studio

Dalla lettura del caso, emergono principalmente due aree problematiche: da un lato una scarsa comunicazione tra il fondatore e i membri più giovani dell'azienda, che limita il coordinamento operativo e strategico; dall'altro, un problema di trasmissione delle conoscenze tacite e tecniche, che rischia di far perdere competenze chiave accumulate dal fondatore nel corso degli anni.

Per affrontare queste criticità nel contesto di BBM Food Trucks, è necessario intervenire principalmente sulla leadership, promuovendo uno stile più strutturato, partecipativo e adattivo. La centralizzazione estrema delle decisioni e la dipendenza esclusiva dal fondatore rischiano di limitare la crescita dell'azienda e di ostacolare la formazione dei futuri leader.

Quando tutte le decisioni strategiche passano attraverso un'unica figura, si rallenta la capacità dell'impresa di rispondere rapidamente ai cambiamenti di mercato.

Un primo intervento consiste nell'introduzione di una struttura gestionale chiara, con ruoli e responsabilità definiti, in modo da creare un sistema decisionale condiviso che consenta ai figli di acquisire gradualmente autonomia e responsabilità, evitando che la leadership resti concentrata esclusivamente nelle mani del fondatore (Yukl, 2013).

Parallelamente, è fondamentale promuovere uno stile di leadership trasformazionale e partecipativo, capace di motivare, coinvolgere e guidare i membri più giovani, valorizzando le loro competenze e il loro contributo creativo senza ridurre l'autorità del fondatore (Avolio & Gardner, 2005; Heifetz, 1994).

In questo senso, il modello di leadership situazionale di Hersey e Blanchard (1969) rappresenta un ulteriore strumento utile, poiché permette al leader di modulare il proprio stile in base al livello di maturità, competenza e motivazione dei collaboratori: da un approccio più direttivo nelle prime fasi, fino a uno stile delegante man mano che i figli sviluppano autonomia e capacità decisionale.

L'adozione di strumenti di feedback chiari, come visto nei paragrafi precedenti, risulta uno strumento altamente motivante per le generazioni più giovani. Inoltre, l'introduzione di pratiche di coaching può favorire inclusione e sviluppo individuale, soprattutto nel caso del figlio con lieve disabilità: attraverso un percorso personalizzato, il coaching può rafforzarne la sua autostima e l'integrazione all'interno dell'organizzazione. In questo senso, sarebbe utile un affiancamento strutturato tra

padre e figlio, che mano mano diventi un percorso di crescita progressiva. Nella fase iniziale il padre potrebbe coinvolgerlo nella gestione di pratiche quotidiane semplici e ripetitive (aumentando così la routine organizzativa); la presenza costante del padre in questa fase permette così una supervisione costante e un feedback immediato. In una fase intermedia si potrebbero introdurre attività via via più complesse in funzione del grado di autonomia acquisito, per poi arrivare ad una fase avanzata, il cui obiettivo sarebbe quello di far emergere un ruolo stabile all'interno dell'azienda, riducendo al minimo il rischio di marginalizzazione del figlio.

Il coaching, in questo senso, non è solo uno strumento di sviluppo individuale, ma anche un mezzo per favorire inclusione sociale e lavorativa, creando un contesto organizzativo che riconosca la diversità come risorsa (Cox, 1994). L'approccio dovrebbe combinare supporto emotivo e tecnico, con l'obiettivo di costruire fiducia reciproca, stimolare motivazione intrinseca e favorire un graduale senso di responsabilità.

Infine, sarebbe opportuno che il coaching non restasse confinato al rapporto padre-figlio, ma venisse integrato da un sostegno esterno, ad esempio con l'aiuto di un coach professionista o un consulente HR, in modo da garantire continuità, neutralità e un approccio metodologicamente strutturato. Ciò consentirebbe di accompagnare il processo di crescita personale del figlio in un'ottica di sviluppo organizzativo più ampio, utile a preparare l'azienda al ricambio generazionale.

Infine, è consigliabile favorire una comunicazione efficace tra fondatore e figli, passando da una leadership autoritaria a un approccio più adattivo e partecipativo, in cui l'esperienza del leader senior si integra con le capacità dei membri più giovani, assicurando innovazione e resilienza organizzativa (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Implementando queste strategie, BBM Food Trucks potrà affrontare il ricambio generazionale come un'opportunità di crescita, garantendo che la leadership evolva verso un modello più inclusivo, strutturato e orientato ai risultati, capace di sostenere l'azienda nel lungo periodo e di valorizzare le diversità.

Capitolo 3: decision making e generazioni

Il processo decisionale rappresenta uno dei pilastri fondamentali della vita organizzativa, in quanto ogni scelta, dalle più operative a quelle strategiche, determina conseguenze dirette sulla performance, sulla sostenibilità e sul benessere dei membri dell'organizzazione.

Le decisioni non riguardano soltanto la definizione di obiettivi e la selezione dei mezzi per raggiungerli, ma incidono anche sulle dinamiche relazionali, sul clima interno e sul livello di fiducia tra leader e collaboratori. Proprio per questo, il decision making viene considerato un indicatore cruciale della qualità della leadership e della capacità di un'organizzazione di adattarsi al contesto esterno (Simon, 1957).

Nelle organizzazioni contemporanee, caratterizzate da crescente complessità e da un ambiente competitivo in rapida trasformazione, il tema del processo decisionale assume una rilevanza ancora maggiore (Eisenhardt, 1989).

Oggi le scelte devono essere prese spesso in condizioni di incertezza, con informazioni incomplete e in tempi ridotti. A queste sfide si aggiunge la crescente diversità generazionale all'interno delle aziende: Baby Boomers, Gen X, Millennials e Gen Z coesistono e collaborano, portando con sé valori, aspettative e stili di pensiero differenti. Tali differenze si riflettono inevitabilmente anche nel modo di prendere decisioni, influenzando sia il contenuto delle scelte sia le modalità con cui queste vengono discusse, condivise e implementate (De Dreu & Homan, 2004).

Parlare di decision making significa dunque considerare non solo i modelli teorici e le procedure formali che orientano il processo, ma anche i fattori psicologici, culturali e sociali che lo condizionano. Infatti, le decisioni non sono mai del tutto neutre né puramente razionali: esse dipendono dalla personalità del decisore, dalle dinamiche di potere, dalle pressioni del contesto e, sempre più spesso, dalla capacità di integrare prospettive diverse (Pilati, 2020).

In questo senso, i modelli teorici offrono un quadro di riferimento essenziale per analizzare le diverse modalità decisionali e comprendere i meccanismi alla base delle scelte organizzative. Essi spaziano da approcci più razionali e strutturati, che presuppongono un'analisi completa delle informazioni disponibili, fino a modelli che riconoscono i limiti cognitivi degli individui, il peso delle emozioni, il ruolo

dell'esperienza o addirittura la componente di casualità nei processi collettivi (Weick, 1995).

Comprendere questi modelli significa, inoltre, disporre di strumenti concettuali utili a interpretare non solo come le decisioni vengono prese, ma anche perché generano esiti differenti a seconda del contesto e delle caratteristiche dei soggetti coinvolti.

3.1 Principali modelli di decision making

Il processo decisionale, come suggerisce l'etimologia del termine *decidere* (dal latino *de-caedere*, "tagliare via"), implica la scelta di una direzione d'azione e, allo stesso tempo, l'esclusione di alternative considerate meno efficaci o rilevanti (Pilati, 2023). In ambito organizzativo, la decisione rappresenta l'intenzione di agire in un determinato modo di fronte a problemi, opportunità o situazioni di incertezza.

La letteratura manageriale ha sviluppato diversi modelli per spiegare le modalità con cui le decisioni vengono prese. Nessuno di essi è universalmente superiore, ma ciascun modello si adatta a contesti, problemi e condizioni specifiche (Pilati, 2023). Tra i principali approcci teorici si distinguono il modello razionale-normativo, il modello euristico, il modello del *garbage can*, quello cibernetico e l'approccio inconscio-intuitivo.

Il modello razionale-normativo, fondato su alcuni principi dell'economia classica, considera il decisore come un attore che mira a massimizzare l'utilità, scegliendo l'alternativa più vantaggiosa tra quelle disponibili (Simon, 1955; Pilati, 2023). È applicabile soprattutto quando il problema è ben strutturato, le alternative sono chiare e note, le preferenze rimangono stabili e non vi sono vincoli all'accettabilità della decisione. Tipici esempi includono la schedulazione della produzione, la progettazione dei turni di lavoro o l'ottimizzazione dei processi industriali (Bazerman & Moore, 2012).

Il modello euristico si fonda sull'idea di *razionalità limitata* (Simon, 1947) e sul principio del *satisficing*, ossia la ricerca di soluzioni "sufficientemente buone" piuttosto che ottimali (Gigerenzer & Selten, 2001). In questo approccio, le decisioni vengono prese attraverso scorciatoie cognitive e regole pratiche apprese dall'esperienza, particolarmente utili in contesti caratterizzati da tempo ridotto o informazioni incomplete (Pilati, 2023).

Il modello del *garbage can* (Cohen, March, & Olsen, 1972) descrive il processo decisionale come un sistema caotico, nel quale problemi, soluzioni, attori e opportunità si incontrano in modo non lineare. Questo modello è particolarmente adatto per spiegare le organizzazioni caratterizzate da obiettivi ambigui, metodi poco condivisi e una

pluralità di partecipanti con ruoli e responsabilità differenti (March & Olsen, 1989; Pilati, 2023).

Il modello cibernetico, basato sulla logica del condizionamento e del feedback, considera le decisioni come esiti di cicli di prova ed errore. Gli individui apprendono a ripetere i comportamenti associati a risultati positivi e ad abbandonare quelli legati a conseguenze negative (Argyris & Schön, 1978). In questo modo, la scelta diventa progressivamente routinaria, guidata dall'esperienza accumulata (Pilati, 2023).

Infine, il modello inconscio-intuitivo valorizza il ruolo dell'istinto e delle decisioni rapide, non mediate da analisi razionali esplicite. Le scelte derivano dall'integrazione inconscia di esperienze pregresse, conoscenze tacite e percezione immediata del contesto (Kahneman & Klein, 2009). Questo approccio è particolarmente rilevante in situazioni ad alta complessità o emergenza, come accade nei contesti di crisi (Pilati, 2023).

Accanto ai modelli teorici, la letteratura distingue anche diversi stili decisionali individuali, che riflettono tratti personali e modalità preferite di affrontare le scelte. Tra questi, lo stile direttivo, caratterizzato da bassa tolleranza all'ambiguità e orientamento a decisioni rapide e razionali; lo stile analitico, basato sulla raccolta di numerose informazioni e sulla tolleranza all'incertezza; lo stile concettuale, orientato a soluzioni creative e innovative; e lo stile relazionale, che privilegia il consenso e l'armonia di gruppo, spesso evitando il conflitto diretto (Rowe & Mason, 1987; Pilati, 2023).

3.2 Come le generazioni prendono decisioni

La diversità generazionale costituisce oggi una delle principali variabili che influenzano i processi decisionali all'interno delle organizzazioni. Non si tratta soltanto di differenze anagrafiche, ma di vere e proprie discontinuità cognitive, valoriali e culturali, che incidono sul modo in cui le persone percepiscono i problemi, valutano le alternative e assumono decisioni. Le generazioni portano con sé esperienze formative, sociali e lavorative maturate in contesti storici differenti, che plasmano atteggiamenti verso l'incertezza, il cambiamento e l'innovazione (Parry & Urwin, 2011).

Come sottolinea Tsai et al. (2014), l'eterogeneità derivante dalla coesistenza di più generazioni nei team può rappresentare al tempo stesso una sfida e una risorsa: essa può produrre tensioni e conflitti, ma può anche rafforzare la qualità delle decisioni grazie alla molteplicità di prospettive messe in gioco. Questo duplice potenziale è confermato anche da ricerche sul comportamento organizzativo che evidenziano come l'eterogeneità cognitiva favorisca processi decisionali più creativi, ma possa rallentare il raggiungimento di un consenso condiviso (Milliken & Martins, 1996; Horwitz & Horwitz, 2007).

Nel capitolo precedente è stata accennata la teoria dell'identità sociale, ed è utile riprenderla anche in questo capitolo; essa spiega che la presenza di sottogruppi generazionali tende a stimolare processi di categorizzazione e differenziazione interna, che possono portare a fenomeni di discriminazione e conflitto (Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004; Joshi & Jackson, 2003).

Questo accade perché ciascun gruppo tende a sviluppare un senso di appartenenza e a percepire gli altri come "out-group", riducendo la fiducia reciproca e la disponibilità a condividere informazioni (Tajfel & Turner, 1986). In questo senso, la diversità non è di per sé positiva: i suoi effetti dipendono dal contesto e dal tipo di risultato perseguito (Williams & O'Reilly, 1998).

La letteratura distingue infatti tra diversità di superficie (es. età, genere) e diversità profonda (es. valori, conoscenze, esperienze). Nel caso della diversità generazionale, le due dimensioni tendono a sovrapporsi, creando un terreno fertile tanto per la complementarità quanto per il conflitto (Harrison, Price & Bell, 1998).

Se la leadership, come descritto nel capitolo precedente, non è in grado di gestire in maniera inclusiva i rapporti intergenerazionali, il rischio è che la varietà diventi

frammentazione, riducendo la coesione del gruppo e ostacolando la collaborazione nei momenti chiave del processo decisionale (Jehn, Northcraft & Neale, 1999).

Tuttavia, quando adeguatamente governata, la diversità generazionale può costituire un vantaggio competitivo. Studi empirici hanno evidenziato come i team eterogenei, grazie all'ampiezza di informazioni e punti di vista, possano raggiungere decisioni più accurate e innovative rispetto a gruppi omogenei (McGrath, 1984; Page, 2007). In particolare, la capacità di integrare prospettive diverse si rivela cruciale nei contesti caratterizzati da elevata complessità e incertezza, dove le decisioni richiedono di combinare esperienza consolidata e nuove competenze emergenti.

La diversità generazionale non si limita a distinguere individui in base all'età, ma si traduce in differenti approcci cognitivi, stili comunicativi e modalità di affrontare l'incertezza, con conseguenze dirette sul processo decisionale collettivo. Tsai et al. (2014; 2018) sottolineano come tale eterogeneità rappresenti una forma di *knowledge heterogeneity*, ossia una varietà di esperienze, competenze e visioni del mondo che, se da un lato può creare tensioni tra sottogruppi, dall'altro costituisce un potenziale prezioso per migliorare la qualità delle scelte organizzative.

Un aspetto particolarmente rilevante del dibattito riguarda il rapporto tra eterogeneità delle conoscenze e capacità effettiva di elaborare decisioni complesse.

Tsai et al. (2014) osservano inoltre che, la diversità generazionale nei team, produce una pluralità di prospettive e basi di conoscenza che, se opportunamente integrate, possono migliorare la qualità delle decisioni collettive. Tuttavia, la disponibilità di un capitale cognitivo ampio non coincide automaticamente con una maggiore efficacia decisionale. Studi più recenti hanno infatti dimostrato che l'età può incidere sulla capacità di gestire processi complessi: ad esempio, i senior tendono a incontrare maggiori difficoltà quando il numero di alternative decisionali cresce, risultando più esposti a errori e facendo ricorso a strategie euristiche semplificate (Weller, Levin & Denburg, 2011). Questo dato mette in luce un elemento critico: la conoscenza ed esperienza accumulate con l'età non bastano, da sole, a garantire decisioni ottimali, poiché intervengono anche fattori cognitivi legati alle modalità di elaborazione delle informazioni. Ne emerge quindi che la valorizzazione della diversità generazionale non può prescindere dalla costruzione di contesti organizzativi capaci di adattare la complessità decisionale alle

diverse caratteristiche cognitive dei membri, trasformando così i limiti individuali in risorsa collettiva.

La letteratura ha mostrato come le varie coorti tendano ad affrontare i compiti decisionali in modo diverso. I membri più giovani, ad esempio, sono generalmente meno consapevoli della complessità dei problemi, in parte a causa di un'esperienza limitata, ma risultano più inclini a considerare un numero maggiore di opzioni e a sperimentare alternative innovative (Johnson, 1990; Sanz de Acedo Lizarraga, Sanz de Acedo Baquedano & Cardelle-Elawar, 2007). Al contrario, i membri più anziani portano con sé un bagaglio di conoscenze tacite e di esperienza operativa che li rende più solidi nell'applicare strategie consolidate, ma anche più vulnerabili ad ansia, distrazioni e minore concentrazione di fronte a situazioni nuove o complesse (Mueller, Kausler, Faherty & Oliveri, 1980; Chagnon & McKelvie, 1992).

Queste differenze, lungi dal costituire solo un ostacolo, possono generare complementarità preziose: l'energia creativa e l'apertura al rischio tipiche delle generazioni più giovani possono bilanciarsi con la prudenza e la visione a lungo termine dei membri senior, migliorando la robustezza delle decisioni (Dror, Katona & Mungur, 1998). In questa prospettiva, la diversità generazionale non va interpretata come una minaccia, bensì come un sistema complesso che, se gestito con pratiche inclusive, può trasformarsi in un vantaggio competitivo.

Un aspetto particolarmente rilevante messo in luce da Tsai et al. (2018) riguarda la capacità dei team multigenerazionali di superare i limiti della razionalità individuale, tipicamente descritti dalla *bounded rationality* (Simon, 1947). La varietà di conoscenze ed esperienze consente infatti di ampliare lo spettro informativo disponibile, riducendo i rischi di decisioni subottimali prese in solitudine. Tuttavia, perché ciò avvenga è necessario che i processi di comunicazione siano fluidi e che vi sia un'effettiva integrazione delle prospettive: senza un quadro di fiducia e coesione, la diversità rischia di degenerare in conflitto sterile (Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004).

Nei contesti delle imprese familiari, la ricerca mostra come la presenza di legami affettivi e di un forte senso di appartenenza possa fungere da collante, riducendo le barriere intergenerazionali e favorendo lo scambio di conoscenze (Sharma, 2004; Thompson, Beauvais & Lyness, 1999). In questi casi, la diversità generazionale diventa

una risorsa in grado di rafforzare il capitale cognitivo collettivo e di generare decisioni più informate e resilienti.

È proprio nella gestione equilibrata tra tensioni e potenzialità che la generational diversity può trasformarsi in un fattore decisivo per la qualità delle scelte strategiche e per l'adattamento delle organizzazioni ai contesti complessi in cui operano.

Un ulteriore contributo alla comprensione delle differenze generazionali nei processi decisionali viene dallo studio di Sanz de Acedo et al. (2007), che mette in evidenza come età e genere influenzino in modo significativo il modo in cui gli individui affrontano scelte complesse. Secondo gli autori, i partecipanti più giovani tendono a percepire con maggiore intensità la pressione emotiva e sociale connessa alle decisioni, spesso sottovalutando la complessità delle variabili in gioco. Gli adulti e gli anziani, al contrario, mostrano un approccio più sistematico e strategico, frutto dell'accumulazione di esperienze e conoscenze che consente loro di valutare meglio alternative e conseguenze (Hershey & Wilson, 1997; Nakajima & Hotta, 1989). Questo dato di collega alle osservazioni di Tsai et al. (2014), secondo cui la diversità generazionale, lungi dall'essere un fattore neutro, incide profondamente sulle modalità di percezione, valutazione e risoluzione dei problemi.

Interessante è anche la dimensione di genere: le donne tendono a porre maggiore attenzione all'incertezza, ai vincoli contestuali e alle possibili conseguenze delle scelte, dimostrando una sensibilità più elevata agli aspetti emotivi e relazionali. Gli uomini, invece, enfatizzano l'analisi delle informazioni, la definizione degli obiettivi e il monitoraggio degli aspetti operativi del processo (Sanz de Acedo et al., 2007).

Nonostante queste differenze di stile, non emergono scostamenti rilevanti nelle capacità cognitive e di autoregolazione: entrambi i sessi dimostrano competenze logiche e analitiche simili, a conferma che le divergenze osservate sono maggiormente attribuibili a ruoli sociali e culturali piuttosto che a capacità intellettive innate (Bandura, 1986; Tannen, 1990).

Questo approccio rafforza la prospettiva di Williams & O'Reilly (1998) e di Joshi & Jackson (2003), secondo cui la diversità, sia essa generazionale, di genere o culturale, non determina automaticamente esiti positivi o negativi, ma il suo impatto dipende dalle condizioni organizzative e dal tipo di leadership.

3.3 Caso studio

Il paragrafo precedente ha reso evidente come, in misura più o meno preponderante, le differenze che emergono tra le generazioni possano influenzare il processo decisionale. Queste differenze cognitive, talvolta relazionali ed esperienziali, possono incidere sia sulla qualità delle decisioni, sia sulla coesione del team.

Lo studio di Kar Ling Lee (2020), intitolato “*Cross Generation Decision Making: Similarities and Differences between Gen X and Gen Y Employees*”, offre un’analisi approfondita di queste dinamiche, ed evidenzia somiglianze e divergenze nei metodi decisionali.

Nonostante lo studio scelto per la trattazione del tema si concentri solo sull’interazione tra membri della Gen X e della Gen Y, risulta rilevante grazie al fatto che le due generazioni rappresentano un punto di svolta della trasformazione dei modelli decisionali; troviamo da un lato la Gen X, cresciuta in un contesto di transizione tecnologica che tende a preferire la razionalità della decisione, e dall’altro lato, troviamo la Gen Y, contraddistinta per un approccio orientato alla collaborazione e al cambiamento.

L’incontro tra le due coorti permette di osservare i meccanismi attraverso cui il fenomeno dell’ageing diversity può generare sia un conflitto cognitivo, sia innovazione collettiva. Ciò rende lo studio utile anche per comprendere le dinamiche decisionali sottostanti le altre generazioni.

Va inoltre sottolineato che lo studio è di recente pubblicazione, elemento che ne rafforza pertinenza e rendendolo più significativo nel contesto odierno.

Lo studio, condotto presso l'INTI, International College di Penang (Malaysia), si propone proprio di indagare similitudini e differenze nei processi decisionali tra Gen X e Gen Y, all'interno di organizzazioni moderne. L'obiettivo principale dello studio era quello di comprendere in che modo i tratti valoriali e le esperienze formative di ciascuna generazione influenzino il modo di affrontare decisioni e la gestione dell'incertezza. Come ricordano Scott e Bruce (1995), lo stile decisionale individuale è il risultato della combinazione di fattori cognitivi, esperienziali e contestuali. Lee adotta invece uno stile quantitativo descrittivo, e sottopone ad un campione mirato un questionario strutturato basato su scale utili per la misurazione degli stili decisionali (Rowe & Mason, 1987; Scott & Bruce, 1995).

Il campione ha compreso 142 liberi professionisti, operativi in imprese dislocate su vari settori, come la tecnologia, i servizi, istruzione, e ovviamente appartenenti alle due generazioni evidenziate sopra.

Le scale contenute nel questionario hanno considerato quattro dimensioni chiave del processo decisionale: la razionalità, l'intuizione, la dipendenza dal gruppo e la tolleranza all'ambiguità.

La razionalità si riferisce alla tendenza dell'individuo a raccogliere e valutare sistematicamente le informazioni prima di agire (Pilati, 2020). È una dimensione che riguarda l'uso del pensiero analitico e la fiducia nei dati e nei modelli logici per ridurre l'incertezza.

L'intuizione, al contrario, riguarda la capacità di riconoscere schemi ricorrenti e di prendere decisioni rapidamente basate sull'esperienza o sull'istinto. Secondo Klein (1999) e Dane & Pratt (2007), l'intuizione è un processo cognitivo sofisticato che integra informazioni inconscie, esperienze pregresse e sensibilità situazionale.

La dipendenza dal gruppo misura invece l'inclinazione a cercare il consenso e la condivisione nelle decisioni. Essa riflette la dimensione sociale del decision-making, ossia il bisogno di validazione collettiva e di coerenza relazionale nel processo di scelta. Questa variabile è di particolare interesse per gli studi intergenerazionali perché consente di comprendere come le diverse generazioni interpretano il concetto di partecipazione: mentre la Generazione X tende a privilegiare una partecipazione mediata da ruoli e competenze, la Generazione Y si orienta verso un modello più orizzontale e collaborativo. Come osservano Vroom e Yetton (1973), il livello di

partecipazione influenza direttamente la qualità e la legittimazione delle decisioni, rendendo questa dimensione cruciale per l'efficacia del team.

Infine, la tolleranza all'ambiguità rappresenta la predisposizione dell'individuo a operare in contesti incerti o privi di informazioni complete. È una misura della flessibilità cognitiva e della capacità di gestire l'imprevedibilità, elementi sempre più centrali nelle organizzazioni moderne. Studi come quelli di Budner (1962) e Furnham & Marks (2013) hanno dimostrato che un'elevata tolleranza all'ambiguità è correlata a una maggiore apertura mentale e creatività.

I risultati del questionario mostrano differenze sostanziali nel modo in cui le due coorti affrontano il processo decisionale.

In particolare, si è evidenziato come i membri della Gen X mostrino una maggiore predisposizione per l'analisi sistematica delle alternative e per la razionalità, privilegiando aspetti come la chiarezza dei ruoli gerarchici e il rispetto delle procedure organizzative, tacite e non. Questo processo è coerente con la loro formazione in un contesto pre-digitale è coerente con la loro formazione in un contesto precedente all'era della digitalizzazione (Zemke, Raines, Filipczack 2004).

Al contrario, la Gen Y tende a preferire intuizione e collaborazione nel gruppo, mostrando un'alta capacità di adattamento al cambiamento e una maggiore apertura al rischio controllato, spesso mediato dall'uso intensivo delle tecnologie digitali e dalle reti di comunicazione.

Altro dato di rilievo emerso da questo studio riguarda la percezione del tempo decisionale. Essendo la Gen X reorientata alla razionalità, di conseguenza, tende a dilatare le fasi di analisi e di confronto al fine di garantire coerenza e qualità della decisione adottata. Al contrario, la Gen Y privilegia aspetti come rapidità e sperimentazione, in linea con una cultura organizzativa orientata all'agility e alla gestione dinamica del cambiamento.

Questa differenza si traduce in due paradigmi distinti, uno orientato al controllo, l'altro orientato all'adattamento dinamico.

Nonostante le differenze sostanziali rilevate da Lee, l'analisi ha portato anche ad alcune convergenze. Entrambe le generazioni riconoscono il valore della partecipazione al processo decisionale e della condivisione delle informazioni, intesa come leva utile per aumentare la legittimità delle scelte e il senso di appartenenza all'organizzazione.

Tuttavia, cambia la modalità di partecipazione nel gruppo che deve prendere la decisione: mentre la Gen X tende a preferire una partecipazione gerarchicamente mediata, basata sul rispetto dei ruoli, la Gen Y privilegia un modello più orizzontale e collaborativo, dove la legittimazione non deriva dalla posizione gerarchica, bensì dall'effettivo contributo apportato.

Queste divergenze di approcci riscontrate tra le due coorti oggetto dello studio di Lee, derivano, come già visto, da fattori culturali, valoriali e tecnologici, e possono diventare un prezioso asset per l'organizzazione. Come osserva Amason (1996), la presenza di prospettive differenti all'interno di un team può generare un "conflitto cognitivo costruttivo), ossia una forma di confronto basata su idee, strategie e metodi decisionali, che stimola il pensiero critico e arricchisce la qualità delle scelte.

Nel contesto in analisi, il disaccordo tra le generazioni, quando ancorato al contenuto delle decisioni e non alle relazioni personali, favorisce la riflessione e l'apprendimento reciproco, contribuendo alla formazione di soluzioni innovative.

Un ulteriore esempio di pratiche volte al miglioramento del processo decisionale è rappresentato da Siemens AG, nota multinazionale tedesca che si occupa principalmente di tecnologie industriali, energie infrastrutture e sanità, integrando innovazione e ingegneria di alto livello.

Il caso di Gonzalo Ruiz Calavera, che nel 2015 ricopriva il ruolo di Head of Global Talent Acquisition in Siemens, è descritto in maniera accurata dall'esperta internazionale di dinamiche relative alla diversità generazionale Rachele Focardi. Il paragrafo proseguirà con l'esposizione del caso per poi proseguire con l'ultimo paragrafo che offrirà un punto di vista critico e proposte di miglioramento o implementazione di nuovi strumenti per il diversity management.

Il cambiamento promosso da Ruiz Calavera nasce da una vision chiara: un'organizzazione che vuole sopravvivere sul mercato deve innovare, e per innovare serve prima imparare a prendere decisioni in un modo diverso.

L'obiettivo principale non era solamente ottimizzare le procedure di acquisizione dei talenti, bensì ripensare il modo con cui i team collaborano, apprendono e prendono decisioni insieme. In un'azienda globale come Siemens, dove convivono diverse generazioni, era diventato necessario integrare punti di vista differenti per sostenere innovazione, adattabilità ed engagement dei collaboratori.

Ruiz Calavera, appartenente alla generazione dei Baby Boomers, ha impostato il proprio approccio su tre pilastri chiave: partecipazione, equità e sicurezza psicologica.

Un primo intervento adottato ha riguardato l'adozione di sistemi di valutazione della performance basati su trasparenza e obiettivi condivisi, con lo scopo di rendere visibile i contributi individuali e legittimare il merito dei collaboratori.

Successivamente, Ruiz Calavera ha incoraggiato la creazione di spazi di confronto informali, al di là dell'ambiente lavorativo, al fine di favorire il dialogo spontaneo. Questi primi due interventi avevano lo scopo di promuovere un processo decisionale collaborativo, in quanto, secondo il manager, la qualità di una buona decisione non poteva dipendere solo dalla sua logica interna, ma anche dal livello di partecipazione dei collaboratori e dal grado di legittimità che essi riponevano nella decisione (Eisenhardt & Zbaracki, 1992).

Per giungere a questi due obiettivi, Ruiz Calavera ha adottato una leadership inclusiva e adattiva, orientata alla comunicazione empatica e alla valorizzazione dei singoli contributi, indipendentemente dal ruolo o dall'anzianità.

Ci si rese presto conto che far collaborare persone di età, culture e funzioni diverse fosse un compito complesso ma altamente produttivo: la priorità del management fu subito adottare un sistema di comunicazione chiaro con un focus sulla vision del progetto, spiegando obiettivi, criteri decisionali, aspettative, così da garantire un orientamento condiviso, cercando di perseguire una cultura organizzativa fondata sulla co-creazione. Co-creare significa infatti decidere, progettare e innovare insieme, eliminando progressivamente le logiche gerarchiche.

Una frase emblematica di Ruiz Calavera riportava: “ il successo non consiste solo nel raggiungere un obiettivo, ma anche godersi il percorso”, e, a questo proposito, lo step successivo fu quello di introdurre una dimensione di divertimento e leggerezza nel lavoro, perché da questi aspetti poteva nascere la creatività; conseguentemente questo nuovo spirito di lavoro, Ruiz Calavera incoraggiò i suoi collaboratori ad esplicitare le divergenze, questo per numerosi motivi, in primo luogo ogni persona è portata naturalmente a vedere solo una parte della realtà, ed esplicitando le divergenze si arriva ad avere una visione più completa del problema. Inoltre, dire apertamente la tipica frase “non sono d'accordo” in un contesto sicuro mostra autenticità, rispetto reciproco e previene conflitti sommersi.

Consapevole della difficoltà di comunicare in un linguaggio comune a tutti i collaboratori, il Manager chiese al team di definire insieme il significato di alcuni concetti chiave, per evitare ambiguità e fraintendimenti.

Come descritto da Focardi (2024), egli dedicò ampio tempo ad “insegnare ai membri del team a chiedere chiarimenti e a comprendere i diversi punti di vista”.

Un aspetto molto innovativo conseguente alla logica della co-creazione, fu quello di dismettere il concetto di seniority come criterio di autorevolezza decisionale. Questo cambiamento, seppur radicale, ha sostituito la logica gerarchica con una nuova logica basata sulle competenze e sul contributo effettivo.

È stato un cambiamento accolto positivamente perché accompagnato da un costante lavoro di comunicazione e inclusione. Con il tempo i dipendenti senior compresero che lavorare con colleghi junior non significava perdere autorità, piuttosto significava arricchire il proprio capitale umano, e, allo stesso tempo, i giovani impararono ad apprezzare le esperienze e la visione sistemica dei colleghi senior.

La reciproca valorizzazione delle competenze iniziò piano piano a generare un circolo virtuoso di fiducia e di apprendimento collettivo, dove l'età non era più considerata come una barriera, bensì una risorsa di differenziazione.

In Siemens, come già esposto, i risultati individuali venivano riconosciuti solo nella misura in cui contribuivano al progresso del team, questo portò ad una serie di celebrazioni dei traguardi intermedi che avevano lo scopo di rafforzare il senso di appartenenza e di motivare le persone a dare sempre del loro meglio.

La cultura del successo condiviso riflette anche in parte il principio della responsabilità collettiva (Nonaka & Takeuchi, 1995), secondo il quale il valore dell'organizzazione emerge dalla combinazione delle conoscenze e delle esperienze di tutti.

3.4 Commento al caso studio

L'analisi dei casi di Kar Ling Lee (2020) e di Gonzalo Ruiz Calavera (Focardi, 2024) consente di approfondire il tema del decision making tra le generazioni da una duplice prospettiva: vengono infatti evidenziate tanto le potenzialità quanto le criticità.

Entrambe le esperienze convergono però su un punto centrale, la diversità generazionale, se gestita consapevolmente, rappresenta una leva strategica per la qualità delle decisioni prese e per la capacità di innovare dell'organizzazione.

Tuttavia, la prima criticità emersa risiede nella raccolta e nell'elaborazione delle informazioni, e questa divergenza, se non accompagnata da meccanismi di coordinamento e mediazione, può generare disallineamenti cognitivi, rallentando i processi decisionali (Jehn, 1995; Amason, 1996).

Una possibile soluzione per ridurre i disallineamenti cognitivi è l'implementazione di decision-making frameworks basati sul dialogo strutturato e sull'apprendimento reciproco, come il Decision Alignment Workshop (Nonaka & Takeuchi, 1995).

L'obiettivo di questo strumento non è quello di costruire un consenso immediato, ma esplicitare le logiche decisionali, il ragionamento vero e proprio che si è svolto per arrivare a quella determinata proposta o decisione come ad esempio le priorità da perseguire, i rischi che si reputano accettabili e per quali motivi, e quali informazioni si ritengono rilevanti per la decisione.

Nelle organizzazioni che hanno adottato questo strumento, come IBM e Unilever, la trasparenza sulle modalità di ragionamento abbassa la probabilità di fraintendimenti e favorisce la costruzione di un modello mentale condiviso (Mohammed & Dumville, 2001).

Ciò porta progressivamente all'integrazione della razionalità analitica dei lavoratori senior con l'intuizione e la rapidità delle figure junior; la diversità passa dall'essere un fattore di rischio all'essere un motore di "complementarietà" decisionale.

Un secondo approccio da tenere in considerazione è rappresentato dalle pratiche di co-decision learning, ossia programmi di apprendimento esperienziale che coinvolgono membri di diverse coorti nella gestione di decisioni reali.

In questi team misti, le varie responsabilità sono distribuite attraverso due ruoli: da un lato lo sponsor senior garantisce continuità e visione strategica, dall'altro l'innovator junior contribuisce con competenze digitali, creatività e apertura al cambiamento.

Questo metodo favorisce la costruzione di un dialogo riflessivo (Argyris & Schön, 1978), in cui ogni decisione diventa un'occasione per apprendere reciprocamente nuove pratiche. Il confronto diretto su casi concreti riduce la distanza cognitiva tra le generazioni e stimola l'interiorizzazione dei processi.

Esperienze aziendali riportate dal Chartered Institute of Personnel and Development (CPID, 2021) dimostrano che le organizzazioni che istituzionalizzano pratiche di co-decision learning registrano un incremento della rapidità decisionale e un miglior allineamento strategico tra livelli gerarchici.

Questa pratica, come sostenuto da March (1991), aiuta anche a sviluppare le cosiddette organizzazioni ambidestre, ossia la capacità di bilanciare innovazione ed ottimizzazione nella gestione del core business, combinando così prudenza e sperimentazione.

Un terzo elemento utile alla creazione di un contesto di dialogo strutturato ed efficace è la Psychological safety (Edmondson, 1999).

In team eterogenei per età, è frequente percepire paura quando si vuole fornire un'opinione divergente, anche la paura di sentirsi “fuori luogo”, può inibire il contributo di intere generazioni, impoverendo così il capitale umano disponibile.

Per evitare questo rischio, è necessario che la leadership promuova un ambiente in cui le opinioni divergenti non siano percepite come minacce, bensì come opportunità di apprendimento.

Nella pratica, ciò si può tradurre in momenti strutturati di confronto come learning retrospectives o decision debriefings, dove i membri analizzano insieme le scelte prese e sottolineano apertamente successi e criticità.

Le learning retrospectives derivano inizialmente dalle pratiche delle organizzazioni agili (Schwaber & Sutherland, 2017), ma restano comunque valide anche se applicate in altri contesti; si tratta di incontri periodici, organizzati e svolti dopo il termine di un progetto o di una decisione, in cui il team si riunisce per riflettere in modo sistematico su ciò che ha funzionato, ciò che non è andato bene e su come migliorare in futuro.

La finalità principale di questa procedura è quella di trasformare l'esperienza in apprendimento organizzativo, favorendo il miglioramento continuo e la condivisione del know-how tacito tra generazioni e funzioni organizzative diverse. Come sottolineano Argyris e Schön (1978), riflettere collettivamente sulle azioni consente di attivare un

processo di *double-loop learning*, ossia di apprendimento non solo operativo, ma anche strategico e valoriale.

Il decision debriefing invece nasce come pratica tipica del mondo militare, che è stata successivamente estesa e adattata alla psicologia organizzativa. Esso consiste in un'analisi immediata e strutturata delle decisioni.. L'obiettivo è quello di rendere il processo decisionale trasparente imparando dai risultati, positivi o negativi.

A differenza delle retrospectives, i debriefings avvengono in tempi più ravvicinati e hanno l'obiettivo di estrarre rapidamente lezioni operative utili per prendere decisioni in un tempo successivo.

Le esperienze viste con i casi studio, e le riflessioni successive maturate in questo capitolo pongono le basi per il passaggio successivo della ricerca: l'analisi delle dinamiche di collaborazione nei team multigenerazionali, che costituiscono il terreno vero e proprio su cui le decisioni condivise prendono forma e si traducono successivamente in comportamenti concreti.

In un certo senso, si può dire che il decision making rappresenta il momento cognitivo del processo, mentre la collaborazione ne costituisce la dimensione relazionale.

Capitolo 4: stili di collaborazione e generazioni

Il processo decisionale affrontato nello scorso capitolo illustra solamente una piccola parte della dinamica organizzativa, solamente la dimensione cognitiva.

Poiché le decisioni poi si traducono in azioni, è necessario che i membri dell'organizzazione sappiano collaborare in modo efficace, costruendo relazioni orientate alla costruzione di valore.

Qui entra proprio in gioco la dimensione relazionale, ossia la capacità delle persone di lavorare insieme, condividere il capitale umano coordinandosi verso obiettivi comuni. La distinzione tra le due dimensioni, seppur sottile, è importante poiché consente una piena comprensione di questo capitolo.

La dimensione cognitiva riguarda il pensare insieme, quindi fa riferimento alla riflessione collettiva, il ragionamento condiviso, la raccolta e la costruzione idee.

La dimensione relazionale, invece, riguarda il fare insieme, l'attuazione concreta delle decisioni attraverso la cooperazione e il sostegno reciproco (Weick, 1995).

Senza una base solida, anche le decisioni più razionali rischiano di restare solo nero su bianco, e, allo stesso modo, un team che collabora insieme senza un obiettivo comune può tradursi in azioni disordinate ed inefficaci.

Collaborare non significa solo eseguire un compito in comune, ma costruire significati, ossia interpretazioni comuni degli obiettivi: è ciò che Weick (1995), chiama *sensemaking*, il quale permette ai membri di un team di allineare prospettive diverse, riconoscere le differenze come risorse, e generare fiducia tramite il confronto quotidiano.

4.1 Collaborare o cooperare?

Nel linguaggio comune spesso i termini collaborazione e cooperazione sono utilizzati impropriamente come sinonimi; in realtà, la letteratura accademica distingue in modo chiaro questi concetti.

Il seguente paragrafo ne illustrerà le differenze, per poi proseguire con una panoramica dei principali modelli collaborativi che la letteratura ha riconosciuto nel corso del tempo.

Secondo Shirley M. Hord (1981), la cooperazione descrive una relazione in cui due individui o organizzazioni raggiungono un accordo reciproco, ma il loro lavoro congiunto non va oltre tale livello.

Le parti contraenti “collaborano” in senso lato, scambiandosi informazioni e risorse, ma senza fondersi realmente in un obiettivo comune.

L'autore prosegue la trattazione paragonando la cooperazione ad un “accordo temporaneo”, o ad una relazione contrattuale, in cui ogni parte resta responsabile del proprio ambito di azione, senza andare oltre a livello relazionale.

Si tratta quindi di un modello orientato al mantenimento dell'autonomia delle parti che perseguono efficienza.

Cooperare risulta inoltre particolarmente efficace quando gli interessi delle parti convergono parzialmente o quando i livelli di rischio e di fiducia sono bassi, questo per due motivi fondamentali.

In primo luogo, ciascun soggetto che coopera con un altro mantiene il controllo delle proprie risorse, non rinuncia alla propria indipendenza e definisce autonomamente il proprio contributo al progetto. Nella pratica, le parti si coordinano solo per evitare sovrapposizioni o conflitti, ma non integrano davvero i loro obiettivi e i loro processi decisionali.

Il risultato di questa interazione è il mantenimento dell'efficienza in quanto ogni parte, restando nel proprio perimetro, lavora in parallelo con la controparte, evitando lunghi processi di negoziazione. L'efficienza conseguita sta nel fatto che serve meno tempo per decidere e discutere insieme, e allo stesso modo le parti mantengono la propria autonomia perché restano libere di modificare metodi o priorità operative, senza dover concordarlo con la controparte.

Successivamente, Hord (1981), osserva che la cooperazione è la forma minima e sostenibile di collaborazione in quanto essa si può attuare anche quando le parti non condividono pienamente obiettivi o non hanno ancora alti livelli di fiducia in essere. In altre parole, è corretto dire che la cooperazione è una forma “sicura” perché non espone le parti al rischio di vulnerabilità.

Nei casi in cui la fiducia è bassa, o i vantaggi comuni dell'accordo non sono ancora evidenti alla luce del sole, la cooperazione permette di sperimentare un primo livello di interazione e di conoscenza, senza obblighi forti; se l'esperienza è positiva, questa può fungere da tramite verso una collaborazione più profonda.

Hord (1981) prosegue la sua analisi del tema individuando dieci ambiti che consentono di individuare i due processi di collaborazione e cooperazione. Come già anticipato sopra, egli evidenzia come la collaborazione richieda un investimento più elevato in termini di tempo, energia, risorse ed impegno personali; questa differenza è comunque confermata anche dalle analisi più recenti da Gray (1989) e Huxham & Vangen (2005).

Nella cooperazione, le parti possono perseguire obiettivi diversi ma comunque compatibili tra di loro. Ad esempio, due reparti aziendali possono cooperare nella realizzazione di un progetto mantenendo ognuno obiettivi specifici, ad esempio il reparto progettazione di prodotto è più orientato sulla qualità, mentre il reparto marketing rimane focalizzato sui costi.

Nella collaborazione ciò che diverge è che l'obiettivo è co-costruito, ovvero deriva da un processo di confronto e negoziazione, come osserva sempre Hord (1981) la collaborazione “presuppone la definizione congiunta delle finalità e delle modalità operative”, e ciò è una condizione indispensabile affinché si sviluppi un senso di responsabilità collettiva del team. Questo passaggio presuppone una ridefinizione dei confini individuali: i partecipanti devono temporaneamente superare i loro interessi individuali per orientarsi verso uno scopo condiviso.

La comunicazione rappresenta un altro punto fondamentale.

Nella cooperazione essa tende ad essere strumentale ed intermittente, le parti si scambiano informazioni necessarie al coordinamento delle attività ma non decidono insieme e non condividono i risultati delle decisioni.

Nella collaborazione, invece, la comunicazione diventa continua, coinvolge tutti i membri del team non è svolta solo per il mero trasferimento di informazioni.

Hord (1981) sottolinea che nella collaborazione la comunicazione deve essere “strutturata, frequente e aperta”, con la creazione di canali formali e informali che permettano scambio, confronto e negoziazione costante.

Ulteriore elemento di interesse è rappresentato dal tipo di controllo esercitato dalle parti. Nella cooperazione prevale una logica di controllo unilaterale: dato che ciascuna parte conserva la propria autonomia, prevale una logica di controllo unilaterale.

Al contrario, la collaborazione implica fiducia reciproca e la disponibilità a condividere il potere decisionale.

Come osservano Huxham e Vangen (2005), “la collaborazione è un atto di fiducia istituzionale”, in cui la delega e la condivisione del controllo diventano strumenti di integrazione. Ovviamente la fiducia non è un presupposto bensì un risultato progressivo, che si costruisce nel tempo grazie alla trasparenza e alla reciprocità delle interazioni quotidiane.

Fidarsi della controparte significa accettare maggiore vulnerabilità, poiché le singole scelte non dipendono più da un solo attore ma da un gruppo.

Ulteriore distinzione fondamentale riguarda il ruolo della leadership. la cooperazione richiede una leadership di coordinamento, orientata alla pianificazione e alla distribuzione di compiti e di responsabilità; rappresenta una gestione quotidiana basata su regole, procedure e chiarezza dei ruoli.

La collaborazione invece necessita di una leadership condivisa, in grado di promuovere partecipazione, apprendimento reciproco e confronto (Edmondson, 2012). Il leader diventa una figura fondamentale, che ha la responsabilità di creare contesti di fiducia dove i membri del team si sentono liberi di proporre idee e riconoscere eventuali errori senza timore di sembrare fuori luogo o di essere giudicati.

Si tratta di una leadership che valorizza la diversità dei contributi, in grado di connettere persone e competenze diverse (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Infine, ultimo elemento distintivo, riguarda i risultati generali. La cooperazione tende a generare risultati prevalentemente “addittivi”: ciò significa che il valore creato è probabilmente dovuto dalla somma dei contributi.

La collaborazione, invece, mira a creare valore “generativo”: il prodotto finale non è la somma, piuttosto l’integrazione delle risorse cognitive, relazionali e organizzative messe in comune.

4.2 Modalità collaborative

Se la distinzione tra cooperazione e collaborazione consente di chiarire il diverso livello di interdipendenza richiesto nel lavoro in team, il passo successivo è quello di comprendere come la collaborazione possa prendere forma quotidianamente all'interno delle organizzazioni.

In generale, la letteratura non propone una classificazione univoca, troviamo diversi autori che evidenziano modalità ricorrenti di collaborazione, che variano da forme più strutturate e procedurali, a forme più aperte e basate sul dialogo.

Nella pratica, queste modalità non sono rigide e nemmeno esclusive, una non esclude l'altra, possono anche coesistere insieme, adattandosi al contesto, al tipo del gruppo e alla sua maturità.

4.2.1 Collaborazione regolata

La prima modalità è chiamata collaborazione regolata, proprio perché si basa su principi chiari, ruoli ben definiti e comunicazione funzionale al raggiungimento dell'obiettivo del team di lavoro.

In questo schema, le persone collaborano rispettando passaggi formali e le responsabilità sono distribuite in modo stabile. È una modalità tipica dei team che svolgono attività ripetitive o altamente standardizzate, a questi team non sono richiesti processi creativi, tipicamente perseguono obiettivi quali efficienza, coerenza e affidabilità di prodotto.

Si potrebbe essere portati a pensare che la collaborazione regolata sia molto vicina al modello di cooperazione visto in precedenza, ma in realtà si differenzia in quanto in questo approccio è richiesto un minimo di coordinamento e di dialogo nel team, e una comprensione condivisa dei processi.

Huxham e Vangen (2005) osservano inoltre che questa forma risulta efficace quando i membri del team hanno competenze differenziate o complementari, ma non è necessario ridefinire continuamente obiettivi o discutere le scelte, questo perché essendo i ruoli ben definiti ogni persona sa di cosa è responsabile e che cosa si aspetta dagli altri, non c'è bisogno di negoziare gli obiettivi periodicamente perché ognuno sa qual è il contributo che deve dare.

Un esempio pratico e molto frequente riguarda il settore payroll e amministrazione del personale. Chi si occupa di queste funzioni in una grande azienda ad esempio, utilizza forme di collaborazione regolata perché essendo il lavoro dettato da scadenze mensili e annuali, le procedure sono altamente standardizzate, inoltre, gli obiettivi sono ciclici e ripetitivi.

Pur lavorando insieme, non è necessario ridefinire continuamente priorità o scegliere nuove soluzioni perché l'interdipendenza è minima ed è regolata da processi consolidati.

4.2.2. Collaborazione dialogica

La seconda modalità, come suggerisce il titolo, è più impegnata sul piano della relazione, qui la collaborazione non si limita al mero coordinamento delle attività: diventa un processo di confronto in cui i membri chiariscono aspettative, interpretazioni, domande e significati.

Come evidenziano Weick (1995) e Gray (1989), il dialogo rappresenta una condizione fondamentale per la comprensione del problema e delle priorità da affrontare.

La collaborazione dialogica presuppone però alcuni elementi chiave, tra cui apertura, ascolto attivo, capacità di sospendere il giudizio e soprattutto disponibilità a rivedere la propria posizione alla luce delle prospettive fornite dalle altre persone.

Edmondson (2012), ricorda che questa modalità è possibile solo in presenza di sicurezza psicologica, di cui si è ampiamente parlato nel capitolo precedente. Egli inoltre, suggerisce che questa modalità si adatti bene a contesti complessi o ambigui, in cui la qualità delle decisioni dipende dalla capacità di fare sensemaking condiviso.

4.2.3 Collaborazione co-creativa

La terza modalità presenta il massimo grado interdipendenza, ciò significa che le persone non solo dialogano, ma costruiscono insieme idee, soluzioni, prototipi e approcci diversi al problema.

La co-creazione è tipica dei team interfunzionali, delle organizzazioni agili e dei contesti ad alta innovazione, dove il contributo individuale di ogni persona modifica direttamente il lavoro degli altri e il risultato finale emerge grazie alla continua interazione.

Nonaka e Takeuchi (1995) descrivono questa modalità come un processo circolare di scambio di conoscenza tacita ed esplicita che alimenta la creatività collettiva.

Edmondson (2012) la considera un vero e proprio “laboratorio di apprendimento”, in cui il gruppo sviluppa capacità che nessun individuo possiede da solo.

Oltre ad un elevato grado di fiducia, è necessaria anche che vi sia una cultura del feedback continuo, per questi due motivi questa forma è considerata altamente impegnativa rispetto all’impiego di risorse.

Un caso di collaborazione co-creativa abbastanza frequente riguarda il settore hr durante la progettazione dei programmi di onboarding.

È infatti frequente che durante la fase di programmazione dell’inserimento di nuovi talenti, il team hr coinvolga anche altri reparti, quali comunicazione o IT, o anche altri neo assunti.

I partecipanti, attraverso il lavoro in team, collaborano sviluppando idee come video di onboarding, volantini, guide contenenti i principali recapiti dei responsabili di reparto, e li modificano sulla base dei feedback ricevuti dai neo-assunti in precedenza che hanno vissuto l’inserimento in passato e che possono dare consigli attivi su cosa migliorare.

Le soluzioni non sono predeterminate da un solo reparto ma emergono dalla creatività e dall’interazione tra funzioni diverse.

4.2.4 Collaborazione difensiva

Esiste infine una modalità meno visibile ma diffusa nelle organizzazioni: la collaborazione difensiva o pseudo-collaborazione.

In apparenza, i membri lavorano insieme ma nella sostanza proteggono il proprio perimetro, condividono il minimo indispensabile e adottano uno stile dialogico superficiale.

Huxham e Vangen (2005) definiscono questo fenomeno “*collaborative inertia*”: processi di collaborazione che “sulla carta” dovrebbero generare valore, ma che nella pratica avanzano lentamente e producono risultati modesti.

Questa modalità emerge quando mancano fiducia, chiarezza di ruolo o allineamento sugli obiettivi, oppure quando la cultura del gruppo scoraggia la trasparenza e il confronto.

Essa rappresenta di fatto una collaborazione solo nominale che può rallentare i processi e generare frustrazione.

Fatto ricorrente in molte aziende riguarda la collaborazione difensiva. Capita molto spesso che l'introduzione del lavoro agile provochi tensioni tra funzioni, ad esempio tra hr e produzione, che formalmente devono lavorare insieme ma nella pratica vivono tensioni silenziose.

Le tensioni potrebbero derivare dal fatto che il reparto produzione teme di perdere controllo sul lavoro dei collaboratori e teme inoltre un calo di produttività. I due reparti di fatto condividono informazioni minime, evitano il confronto sulle criticità ed entrambe vogliono proteggere i propri confini decisionali.

Di fatto la collaborazione esiste, ma mancano fiducia e apertura, il progetto procede ma lentamente e subisce ritardi.

4.2 Collaborare tra le diverse generazioni

Collaborare tra le diverse coorti significa confrontarsi con l'idea che non può esistere un unico modo "giusto" di lavorare insieme.

Ciò che per alcuni rappresenta una forma naturale di collaborazione, un confronto diretto, un feedback immediato, un dialogo informale, una mail, può essere percepito da altri come inefficienza o addirittura mancanza di struttura.

È in questa pluralità di significati attribuiti alla collaborazione che si radicano tensioni, ma anche opportunità.

Parlare di stili collaborativi in questo senso, significa riconoscere che il modo con cui le generazioni interagiscono tra esse sono il prodotto di un apprendimento sociale, maturato nei primi anni di ingresso nel mercato del lavoro, e continuamente negoziato negli anni successivi (Lyons & Kuron, 2014).

In questo senso, è utile interpretare come le generazioni collaborano alla luce del quadro teorico fornito nel paragrafo 4.1. le modalità viste, la regolata, la dialogica, la co-creativa e la difensiva, non riguardano una singola generazione, ma rappresentano possibili configurazioni della dinamica del gruppo.

Ciò che varia da una generazione all'altra è la propensione a privilegiare una modalità rispetto ad un'altra.

È fondamentale, inoltre, riconoscere che la collaborazione intergenerazionale si svolge all'interno di sistemi organizzativi che attribuiscono significati diversi a concetti come autorità, reciprocità, partecipazione, feedback e autonomia. Come mostrano Myers e Sadaghiani (2010), i giovani lavoratori attribuiscono grande importanza alla trasparenza comunicativa e al dialogo frequente, mentre i lavoratori senior interpretano la collaborazione soprattutto in termini di responsabilità e affidabilità. Queste differenze non sono semplicemente preferenze individuali: riflettono cicli professionali diversi, forme di socializzazione professionale e modelli di leadership prevalenti durante le rispettive esperienze formative.

Infine, la collaborazione multigenerazionale è influenzata anche dalle dinamiche percettive che ogni generazione costruisce sulle altre.

North e Fiske (2015) mostrano come nei gruppi misti emergano spesso bias impliciti, ad esempio la propensione a considerare i giovani meno affidabili o gli anziani meno flessibili, che possono frenare la collaborazione.

A questi bias si aggiungono differenze reali nell'uso degli strumenti digitali, nella gestione del tempo, nel linguaggio professionale e nelle pratiche di risoluzione dei problemi, che rendono la collaborazione un processo di negoziazione continua di significati, non un semplice scambio operativo (North e Fiske, 2015).

La collaborazione intergenerazionale non dipende solo dalle caratteristiche delle coorti, ma dalla capacità del contesto organizzativo di integrare stili diversi, costruire un linguaggio comune e offrire spazi sicuri per il dialogo (Edmondson, 1999; Costanza et al., 2012)

La sezione che segue approfondisce tali dinamiche per ciascuna generazione, adottando una prospettiva critica che mira a evidenziare le tendenze prevalenti senza cadere nella trappola della categorizzazione rigida.

4.2.1 Baby Boomers e collaborazione

Il modo con cui i Baby Boomers collaborano con le altre generazioni in azienda riflette in larga misura i modelli culturali e professionali entro cui sono cresciuti durante gli anni del loro inserimento nel mercato del lavoro (Twenge, 2008).

Non si tratta, come sottolineano Parry e Urwin (2011), di caratteristiche della generazione in senso stretto, ma di effetti di contesto che hanno inciso sulla loro idea di lavoro.

I Baby Boomers sono entrati nelle organizzazioni in un'epoca in cui la stabilità era il cardine dell'identità lavorativa: le grandi aziende, soprattutto nel settore manifatturiero, bancario e pubblico, promettevano carriere lineari e prevedibili, incentivate da un sistema gerarchico chiaro e da un forte senso di appartenenza. Questo ambiente ha contribuito a formare una visione della collaborazione orientata al dovere, alla responsabilità e al rispetto dei ruoli.

La collaborazione per molti membri di questa coorte si traduce con l'affidabilità operativa (Kuron, 2014). Collaborare per loro significa “esserci”, fare la propria parte senza sottrarsi, assicurare continuità operativa senza creare problemi agli altri membri del team.

Lyons e Kuron (2014) evidenziano come i Boomers associno l'idea di “buon lavoratore” alla capacità di mantenere impegni, rispettare procedure consolidate e aderire alle aspettative organizzative senza deviazioni improvvise. La letteratura organizzativa evidenzia che nei gruppi di lavoro dove la qualità del servizio offerto è essenziale e la continuità dei processi sono importanti, i membri senior spesso svolgono una funzione di stabilizzazione e memoria storica, garantendo affidabilità nei momenti di incertezza (Deal, Altman & Rogelberg, 2010).

Tuttavia, la stessa ricerca mostra come questo approccio alla collaborazione possa entrare in tensione con i modelli organizzativi più recenti, che valorizzano la flessibilità, la comunicazione immediata, il feedback continuo e il confronto aperto. I Baby Boomers, essendosi socializzati in un'epoca in cui la comunicazione era mediata da forme prevalentemente formali come riunioni programmate, memorie interne, comunicazioni scritte, possono percepire le dinamiche collaborative più fluide, tipiche dei Millennials e della Gen Z, come disordinate o poco rispettose dei ruoli. Non è raro che interpretino l'insistenza delle generazioni più giovani nel cercare feedback frequenti

come una manifestazione di insicurezza, oppure come una mancanza di autonomia; mentre i giovani interpretano il minor ricorso al dialogo spontaneo come chiusura o rigidità (Myers & Sadaghiani, 2010).

In realtà, come osservano Costanza et al. (2012) nella loro meta-analisi, queste differenze sono spesso spiegabili più dall'anzianità lavorativa che dalla generazione in sé. I Baby Boomers, avendo ricoperto più a lungo ruoli di responsabilità, sviluppano forme di collaborazione orientate alla tutela del gruppo, alla gestione delle criticità e alla trasmissione di esperienza. La loro collaborazione è meno visibile nella dimensione comunicativa, ma molto forte nel supporto pratico: aiutano a interpretare situazioni complesse, fanno da intermediari con livelli superiori, mediano conflitti impliciti. Sono modalità collaborative meno appariscenti, ma essenziali.

È importante tuttavia non cadere nel determinismo generazionale. Studi più recenti (Rudolph et al., 2018) mostrano che molti Boomers, esposti a nuovi modelli organizzativi, adottano con successo forme collaborative anche molto innovative. La loro capacità di adattamento dipende fortemente dalla cultura aziendale: in imprese che valorizzano la formazione continua e che chiariscono le ragioni dietro i nuovi approcci collaborativi, i Baby Boomers mostrano una sorprendente flessibilità. Quando invece la trasformazione digitale o organizzativa è imposta senza spiegazioni, la differenza generazionale rischia di irrigidirsi in contrapposizione.

4.2.2 Gen X e collaborazione

Se i Baby Boomers hanno costruito il loro rapporto con la collaborazione all'interno di organizzazioni stabili e gerarchiche, la Generazione X (1965–1980) si è formata in un contesto profondamente diverso, segnato da ristrutturazioni aziendali, trasformazioni tecnologiche e crisi economiche che hanno messo in discussione la linearità della carriera e la centralità dell'organizzazione come luogo identitario.

Questa generazione ha vissuto per la prima volta elementi di rottura con il passato, basti pensare all'erosione del posto fisso, la crescita dell'individualismo professionale, l'emergere delle competenze come capitale personale e la necessità di “imparare a cavarsela” in un mercato del lavoro più incerto. Questi elementi hanno influenzato in modo significativo il loro modo di collaborare, dando vita a uno stile che la letteratura descrive come autonomo, pragmatico e selettivamente relazionale (Cennamo & Gardner, 2008; Lyons & Kuron, 2014).

La Gen X tende a interpretare la collaborazione non come un obbligo morale, ma come uno strumento funzionale al raggiungimento dell'obiettivo. Collaborare serve, in questa prospettiva, quando aggiunge valore o migliora l'efficienza; diventa superfluo quando introduce complessità, ridondanza o dipendenza da altri. È un approccio che deriva da un modello di socializzazione professionale fondato sull'autosufficienza: molti lavoratori della Gen X sono cresciuti nel mito del “do it yourself” organizzativo, con una forte internalizzazione dell'idea che ciascuno debba “portare risultati” indipendentemente dalle condizioni del contesto (Smola & Sutton, 2002).

Questa attenzione all'autonomia non implica una fuga dalla collaborazione; al contrario, gli appartenenti alla Gen X sono spesso considerati collaboratori affidabili, soprattutto nei contesti che richiedono senso pratico, capacità di gestione delle ambiguità e problem solving (Zemke, 2019).

La letteratura descrive questa generazione come incline a forme di collaborazione focalizzata, dove la relazione è orientata al compito e non necessariamente al bisogno di coesione sociale (Lyons & Kuron, 2014). Per questo motivo, i membri della Gen X si trovano a proprio agio sia nella collaborazione regolata, dove l'indipendenza operativa è valorizzata, sia nella collaborazione dialogica, quando il confronto è finalizzato alla definizione di una soluzione concreta.

Uno degli elementi distintivi dello stile collaborativo della Gen X riguarda la gestione della comunicazione. A differenza dei Boomers, la Gen X tende a preferire comunicazioni dirette, sintetiche e indicate “solo quando serve”. È una generazione cresciuta nel passaggio dalla comunicazione analogica alla comunicazione digitale, capace di muoversi tra riunioni in presenza e strumenti digitali senza attribuire a questi ultimi il valore identitario che invece assume per i Millennials e la Gen Z (Myers & Sadaghiani, 2010). Questo la rende un ponte potenzialmente efficace nelle organizzazioni, in grado di tradurre linguaggi diversi, ma richiede attenzione nella gestione delle aspettative: un’e-mail sintetica può apparire troppo distaccata ai colleghi più giovani, così come un dialogo prolungato può sembrare inefficiente a chi privilegia la concisione operativa.

La relazione con l’autorità rappresenta un ulteriore elemento che influisce sulla collaborazione generazionale. La Generazione X ha vissuto la crisi del modello paterno di leadership e la progressiva diffusione delle prime forme di leadership partecipativa; di conseguenza, tende a diffidare delle strutture fortemente gerarchiche e a collaborare più volentieri in contesti dove la credibilità si costruisce attraverso la competenza, non attraverso la posizione formale (Gursoy, Maier & Chi, 2008). Ciò porta molti lavoratori della Gen X a preferire team dove le responsabilità sono distribuite e dove la leadership assume forme situazionali. Tuttavia, come evidenziano Parry & Urwin (2011), questa attitudine può generare tensioni quando i Baby Boomers interpretano la minore deferenza verso l’autorità come mancanza di rispetto o come scarsa propensione alla collaborazione verticale.

Un aspetto cruciale del comportamento collaborativo della Gen X riguarda la gestione del coinvolgimento emotivo nella relazione professionale. A differenza dei Millennials, che tendono a integrare fortemente dimensioni socio-emotive nel lavoro, la Gen X mantiene spesso una distinzione più netta tra sfera professionale e sfera personale. Ciò non equivale a disinteresse: significa piuttosto che la collaborazione assume un carattere funzionale, fondato sull’affidabilità, la competenza e il rispetto reciproco, più che sulla ricerca di appartenenza (Zemke, 2019).

La collaborazione, in questa prospettiva, non ha bisogno di intensità relazionale per essere efficace, ma di chiarezza e pragmatismo. Questo atteggiamento può essere interpretato come “distanza”, soprattutto da parte delle generazioni che attribuiscono

maggior valore alla condivisione emotiva nel lavoro, ma rappresenta una modalità di cooperazione estremamente utile nei progetti complessi, dove la lucidità e il focus sono essenziali.

La letteratura critica invita tuttavia a evitare il rischio di naturalizzare queste caratteristiche. Come notano Rudolph et al. (2018), l'idea di una Gen X "autonoma, distaccata e cinica" è spesso più uno stereotipo che una descrizione accurata. La collaborazione, anche per questa generazione, è un processo dinamico, che evolve con l'esperienza e con l'esposizione a contesti organizzativi diversi. In molte aziende innovative, la Gen X rappresenta oggi la generazione che guida processi di cambiamento e facilitazione della collaborazione tra Millennials e Boomers, grazie alla sua capacità di muoversi con agilità tra modelli diversi e di assumere un ruolo di "traduttore culturale".

4.2.3 Millennials e collaborazione

L'ingresso dei Millennials (1981-1996) nel mondo del lavoro ha coinciso con una fase di profonda trasformazione delle organizzazioni: la digitalizzazione crescente, l'espansione del settore dei servizi, la diffusione delle prime forme di lavoro flessibile e la crisi dei modelli gerarchici tradizionali. Come sottolineano Myers e Sadaghiani (2010), questa generazione rappresenta il primo gruppo professionale ad aver interiorizzato la collaborazione come pratica quotidiana già prima dell'ingresso nel mercato del lavoro, grazie alla centralità della scuola partecipativa, del lavoro di gruppo e delle tecnologie digitali emergenti. Ciò ha modellato un modo di collaborare specifico, spesso caratterizzato da una forte propensione alla trasparenza comunicativa, al feedback continuo e alla ricerca di un senso condiviso.

A differenza dei Baby Boomers, che associano la collaborazione alla coerenza operativa, e della Gen X, che la vive come un processo funzionale e pragmatico, i Millennials tendono a investire nella collaborazione anche come luogo di costruzione identitaria e partecipativa. Per loro, collaborare significa contribuire, essere ascoltati, sentirsi parte di un processo. Studi come quelli di Thompson & Gregory (2012) e di Twenge (2010) evidenziano che questa generazione attribuisce grande valore alla possibilità di incidere sulle decisioni e alla percezione che il proprio contributo sia riconosciuto. Da qui deriva una marcata preferenza per modalità collaborative dialogiche e co-creative, in cui la comunicazione è bidirezionale e in cui l'espressione delle idee è considerata una condizione necessaria della qualità del lavoro.

Uno degli aspetti più caratteristici dello stile collaborativo dei Millennials riguarda la ricerca della trasparenza comunicativa. A differenza delle generazioni precedenti, che tendevano a modulare fortemente le informazioni in base alla gerarchia, la generazione dei Millennials è cresciuta in un ambiente in cui la comunicazione, grazie ai social media, ai forum online e agli strumenti digitali, è di fatto immediata, diffusa e accessibile. Questo ha generato un forte orientamento a considerare la condivisione delle informazioni come un valore in sé, e non solo come un mezzo per raggiungere un fine. Myers e Sadaghiani (2010) sottolineano che, per questa generazione, la trasparenza è una componente essenziale della fiducia reciproca: collaborare significa anche poter accedere alle informazioni necessarie per contribuire in modo significativo.

Questa inclinazione alla trasparenza può però generare fraintendimenti nei team intergenerazionali. Per alcuni Boomers, ad esempio, la richiesta di essere costantemente informati può apparire come un tentativo di “aggirare” la gerarchia o di mettere in discussione l’autorità del ruolo; mentre la Gen X può interpretare la stessa richiesta come un’eccessiva dipendenza dai processi collettivi. La letteratura critica, tuttavia, invita a leggere questi comportamenti non come segnali di insicurezza, ma come manifestazioni di un modello collaborativo diverso, in cui la qualità del lavoro è percepita come strettamente legata alla possibilità di dialogare apertamente e di apprendere insieme (Deal et al., 2010).

Un altro elemento rilevante riguarda la relazione tra collaborazione e apprendimento. Per i Millennials la collaborazione è una forma di crescita reciproca: molti studi segnalano una forte preferenza per ambienti di lavoro in cui è possibile ricevere feedback, sperimentare, correggere e iterare (Thompson & Gregory, 2012). Questa dimensione si avvicina alla “collaborazione co-creativa” descritta nel paragrafo 4.1, dove il confronto continuo tra prospettive differenti produce soluzioni emergenti. L’importanza che i Millennials attribuiscono al feedback non è legata al bisogno di conferme, come spesso viene frainteso, ma alla percezione che il feedback sia un elemento essenziale della qualità del lavoro, oltre che una responsabilità condivisa del gruppo.

La familiarità con la tecnologia ha inoltre un impatto evidente sulle modalità collaborative dei Millennials. Come mostrano Leonardi (2021) e Jarvenpaa e Leidner (1999), i lavoratori di questa generazione considerano la tecnologia non come un supporto, ma come un ambiente collaborativo naturale. Strumenti come documenti condivisi, videoconferenze, instant messaging e piattaforme di project management sono vissuti come estensioni della collaborazione quotidiana. Questo li rende rapidi e intuitivi nei contesti ibridi, ma può creare distanza con colleghi di generazioni per cui la collaborazione è ancora legata prevalentemente all’interazione faccia a faccia o a incontri formali.

Nonostante queste caratteristiche, interpretare i Millennials come “iper-collaborativi” rischia di essere riduttivo. Come mostrano i lavori più recenti, tra cui quelli di Lyons, Schweitzer e Ng (2015), all’interno della stessa generazione esistono forti differenze legate al settore professionale, alla cultura organizzativa e al livello di responsabilità. La

preferenza per modalità collaborative aperte può diminuire con l'avanzare della carriera o intensificarsi in contesti fortemente innovativi. Inoltre, la loro inclinazione per una collaborazione intensa può entrare in tensione con organizzazioni che richiedono ritmi operativi più stabili o standardizzati.

4.2.4 Gen X e collaborazione

La Gen Z, composta da individui nati approssimativamente tra il 1997 e il 2012, rappresenta il primo gruppo professionale ad aver conosciuto fin dall'infanzia una socializzazione profondamente digitale. A differenza dei Millennials, che hanno assistito al passaggio dall'analogico al digitale, la Gen Z è cresciuta in un ambiente in cui la connessione è una condizione permanente e la tecnologia costituisce lo sfondo naturale di gran parte delle interazioni quotidiane. Questa "natività digitale", come osservano Prensky (2001) e Leonardi (2021), non si limita a una competenza strumentale elevata, ma produce un diverso modo di percepire la collaborazione, la temporalità e il significato stesso dell'interazione sociale.

Per la Gen Z, infatti, collaborare non coincide necessariamente con l'incontro fisico o con momenti strutturati di confronto: la collaborazione è spesso un processo continuo, distribuito nel tempo e nello spazio, in cui i confini tra comunicazione sincrona e asincrona risultano più labili che per le generazioni precedenti. Gli studi di Putnam et al. (2021) mostrano come i giovani lavoratori tendano a interpretare la collaborazione come un flusso di iterazioni rapide, costellato da scambi brevi ma frequenti, da correzioni immediate e da una elevata tolleranza alla simultaneità delle attività. La co-presenza digitale, resa possibile da piattaforme come Slack, Teams o Notion, è percepita come una forma legittima e piena di interazione collaborativa, non come un surrogato dell'incontro "reale".

Questa fluidità suggerisce una modalità collaborativa che si avvicina molto alla co-creazione descritta nel paragrafo 4.1: un processo basato sulla continua generazione di idee, sulla sperimentazione veloce e sulla revisione immediata. Come sottolineano Jarvenpaa e Leidner (1999), il lavoro collaborativo mediato dalla tecnologia richiede competenze di coordinamento, capacità di gestire l'ambiguità comunicativa e una certa confidenza con la negoziazione rapida del significato. La Gen Z sembra muoversi con naturalezza in questo contesto, non perché dotata di una predisposizione innata alla collaborazione digitale, ma perché ha interiorizzato precocemente modelli comunicativi caratterizzati da alta responsività e da codici linguistici multimodali.

Tuttavia, questa propensione alla collaborazione digitale non implica necessariamente una capacità altrettanto sviluppata di gestire collaborazione in presenza, soprattutto in contesti che richiedono competenze relazionali complesse. North e Fiske (2015), nei

loro studi sui bias intergenerazionali, mostrano come alcuni lavoratori senior interpretino la rapidità comunicativa della Gen Z come superficialità o mancanza di profondità analitica.

Allo stesso tempo, diversi studi indicano che i giovani lavoratori possono mostrare difficoltà nella gestione del conflitto faccia a faccia o nelle situazioni che richiedono una comunicazione ambigua, indiretta o basata su segnali non verbali (Putnam et al., 2021). La loro familiarità con forme di comunicazione altamente strutturate come emoji o gif può rendere più complesso decodificare le sfumature emotive e relazionali tipiche delle interazioni analogiche.

Un altro elemento distintivo riguarda il rapporto tra identità personale e identità professionale. La Gen Z tende infatti a portare nei contesti collaborativi una visione multipla dell'identità, fortemente influenzata dalla cultura dei social media, che normalizza la coesistenza di molteplici ruoli e appartenenze. In termini collaborativi ciò si traduce in una maggiore apertura alla diversità culturale, generazionale, linguistica e di competenze. Diversi studi sulla diversity & inclusion (ad esempio, Schweyer, 2020) mostrano come la Gen Z sia, rispetto alle generazioni precedenti, meno incline a considerare la differenza come un ostacolo e più propensa a integrarla nei processi di lavoro. Questo atteggiamento può rappresentare un potente generatore di innovazione nei team multigenerazionali, ma richiede anche un'attenzione particolare da parte delle organizzazioni: la tolleranza alla diversità, infatti, tende a diminuire quando i giovani lavoratori percepiscono rigidità, valori incoerenti o ambienti relazionali troppo formali. La Gen Z porta inoltre nei contesti collaborativi una diversa concezione della temporalità del lavoro. Diversamente dai Baby Boomers, che associano la collaborazione a cicli di pianificazione più lunghi e a incontri programmati, e dalla Gen X, che tende a percepire la collaborazione come uno strumento episodico e finalizzato, la Gen Z interpreta la collaborazione come un continuum. La distinzione tra “tempo di lavoro” e “tempo di scambio” risulta meno marcata, e ciò si traduce in una richiesta di feedback immediati, risposte veloci e iterazioni costanti. Questo ritmo collaborativo, tuttavia, può entrare in tensione con le aspettative delle generazioni che preferiscono tempi più lunghi di riflessione o processi decisionali più ponderati, come evidenziano Lyons & Kuron (2014).

Infine, l'orientamento collaborativo della Gen Z è caratterizzato da una forte attenzione alla coerenza valoriale. Come sottolineano Twenge (2010) e Schweyer (2020), i giovani lavoratori mostrano una sensibilità particolare alla congruenza tra valore dichiarato e valore praticato, sia nella leadership che nei processi di collaborazione. Ciò significa che la Gen Z tende a impegnarsi in modo autentico solo quando percepisce un allineamento tra obiettivi, metodi e valori. In caso contrario, può sviluppare rapidamente forme di collaborazione superficiale o addirittura difensiva, pur mantenendo apparente partecipazione nei processi digitali.

4.3 Caso studio

Nella prospettiva del capitolo, un contributo empirico di particolare interesse è rappresentato dallo studio condotto da Ford, Zimmermann, Nagappan e collaboratori (2023), che analizza il funzionamento di 161 team che si occupano dello sviluppo di software, per un totale di 1118 partecipanti, appartenenti a diverse aziende tecnologiche internazionali.

Lo studio rappresenta un tentativo di misurare come le diverse accezioni della diversità, tra cui la componente anagrafica, influenzino le dinamiche di collaborazione e la performance dei team.

Gli autori partono dalla constatazione che la diversità, nelle sue molteplici forme, è ormai una caratteristica intrinseca dei contesti organizzativi contemporanei, soprattutto nelle imprese che operano nello sviluppo software. Squadre di ingegneri, analisti, designer e product manager includono con sempre maggiore frequenza persone appartenenti a fasce d'età differenti, portatrici di background professionali eterogenei e socializzate a stili di lavoro diversi (Ford et al., 2023).

La dimensione legata all'età, secondo gli autori rappresenta una dimensione spesso trascurata rispetto ad altre forme di diversità, e acquista un ruolo strategico soprattutto nell'ambiente tecnologico, dove convivono figure altamente esperte e giovani professionisti formati in un ecosistema digitale ormai maturo.

Lo studio analizza e osserva team che collaborano quotidianamente allo sviluppo, alla manutenzione e alla gestione di sistemi software. Le attività richieste riguardano la programmazione, revisione del codice sorgente, coordinamento delle modifiche, risoluzione di bug e inoltre si richiede anche un processo decisionale legato all'implementazione di nuove funzionalità.

All'interno di tali attività, le differenze generazionali emergono non solo come semplici variazioni di età anagrafica, bensì come l'espressione di valori lavorativi, abitudini comunicative, aspettative professionali e competenze tecnologiche che possono divergere in modo significativo (Zemke et Al. 2020).

Ford e colleghi adottano quindi un approccio metodologico che include questionari, analisi statistiche e indicatori qualitativi, al fine di misurare il livello di eterogeneità dei team e il modo in cui questa eterogeneità si riflette sul processo collaborativo.

Dimensione innovativa dello studio è la varianza generazionale dei vari team, a differenza di altri studi dove viene utilizzata la mera età anagrafica come indicatore, la varianza è un indicatore indiretto della diversità interna.

L'assunto di base è che una maggiore dispersione delle età rifletta la presenza di membri che si trovano in fasi diverse della carriera e che quindi di conseguenza possiedono diversi bagagli professionali.

Gli autori ipotizzano che tale eterogeneità possa costituire una risorsa, favorendo l'integrazione di competenze e punti di vista differenti, ma che possa al tempo stesso introdurre maggiori difficoltà nei processi di coordinamento e collaborazione (Ford et al., 2023).

Secondo gli autori, la coesistenza di figure con lungo vissuto professionale e giovani sviluppatori favorisce un equilibrio tra memoria organizzativa e aggiornamento tecnologico: i primi portano con sé una profonda comprensione delle architetture software, delle criticità ricorrenti e delle strategie di prevenzione dei rischi; i secondi introducono nuove pratiche, linguaggi emergenti e approcci agili che contribuiscono a mantenere il sistema allineato agli standard più evoluti.

Il contributo offerto dai membri senior si manifesta soprattutto nella capacità di interpretare problemi complessi attraverso l'esperienza maturata nel tempo, nella conoscenza delle interdipendenze tecniche e nella competenza nell'effettuare valutazioni più ampie degli impatti potenziali di una scelta progettuale.

Tale esperienza, come evidenziato anche nei capitoli precedenti, agisce come chiave di volta nella risoluzione di bug profondi o nella valutazione di alternative, in quanto permette di evitare problemi ed errori osservati in contesti simili nel passato (Argote & Miron-Spektor, 2011).

D'altra parte, la presenza di membri più giovani contribuisce a incrementare la rapidità di apprendimento, la propensione alla sperimentazione e l'utilizzo di strumenti innovativi, elementi particolarmente rilevanti nelle fasi iniziali dello sviluppo di nuove funzionalità e nella definizione di pipeline di automazione (Fang et al., 2019).

Lo studio di Ford et al. evidenzia dunque che i team multigenerazionali possiedono, almeno potenzialmente, un vantaggio competitivo nel fronteggiare compiti complessi, grazie alla complementarità dei profili professionali.

Per interpretare al meglio perché lo studio di Ford et al.(2023)risulti un caso rilevante nell'ambito della collaborazione, serve analizzare concretamente come il lavoro veniva svolto nei team.

Nei team di sviluppo software analizzati, la collaborazione non si manifesta meramente come un principio astratto, bensì come un insieme di pratiche quotidiane che hanno bisogno di coordinamento e integrazione di contributi diversi.

Tra le attività principali svolte dai team, in primo luogo si trovano le pratiche di code review, che consistono nella discussione e analisi di un codice sorgente creato singolarmente da un membro del team. Questo processo implica, oltre ad uno scambio tecnico di pareri, un confronto sulle scelte progettuali prese, sugli standard adottati e sulle implicazioni a lungo termine di tali scelte adottate.

Durante questa attività, la collaborazione dei membri senior si manifesta più frequentemente attraverso la prevenzione di errori sistemici, mentre i membri più giovani contribuiscono con soluzioni aggiornate o con strumenti emergente che possono aumentare la qualità del prodotto (Ford et al. 2023).

Oltre a queste pratiche, rilevanti sono le attività di coordinamento che i singoli membri svolgono individualmente. L'uso di piattaforme collaborative richiede che i membri non solo esprimano il loro parere in merito ad un codice, un bug o una modifica ad esempio, ma è altresì fondamentale rendere esplicito il proprio ragionamento. Questa diventa una competenza collaborativa molto importante, poiché consente agli altri membri del team, più o meno esperti, di comprendere l'argomento e funge inoltre da leva di sviluppo del capitale umano (Okhuysen & Bechky, 2009).

Durante lo sviluppo software però possono anche insorgere errori, ecco che ulteriore attività svolta dai team è quella del problem solving collettivo.

La risoluzione dei problemi richiede infatti l'attivazione di forme di collaborazione intensa, in quanto le persone devono lavorare insieme per ricostruire eventi, cause e definire soluzioni sostenibili spesso in situazioni di tensione.

In queste situazioni si manifesta una dinamica già osservata in precedenza: l'esperienza dei membri senior e le ipotesi alternative dei membri più giovani, come evidenziato da Argote e Miron-Spektor (2011) generano apprendimento collettivo e rafforzano la capacità collaborativa del team nel tempo.

Sebbene il caso esaminato mostri chiaramente come la diversità generazionale possa rappresentare una risorsa strategica per i team software, la letteratura evidenzia con altrettanta chiarezza che tale eterogeneità presenta anche una serie di sfide che, se non adeguatamente gestite, possono compromettere la collaborazione, aumentare i conflitti e ridurre l'efficacia complessiva del gruppo.

È in questo senso che molti autori parlano della diversità, e in particolare della diversità legata all'età, come di una "spada a doppio taglio" (Horwitz & Horwitz, 2007; Milliken & Martins, 1996): un elemento potenzialmente generativo o, al contrario, disfunzionale, a seconda del contesto, delle pratiche organizzative e della qualità delle interazioni.

Nel caso analizzato da Ford et al. (2023) emerge, infatti, che la diversità generazionale non agisce automaticamente in senso positivo. In assenza di adeguate condizioni abilitanti, essa può dare luogo a conflitti relazionali, incomprensioni comunicative, percezioni di ingiustizia e fenomeni di segmentazione interna che compromettono la fiducia e la coesione del gruppo. I membri più giovani possono percepire i colleghi senior come meno disposti al cambiamento o eccessivamente ancorati a pratiche tradizionali, mentre i membri più esperti possono vedere i colleghi più giovani come troppo impulsivi, orientati alla sperimentazione fine a sé stessa o privi di sufficiente profondità analitica.

Le differenze generazionali possono dunque trasformarsi in linee di frattura (faultlines) all'interno del team, con conseguenze negative sulla comunicazione e sulla coordinazione (Lau & Murnighan, 1998).

Il capitolo successivo si concentrerà pertanto sull'analisi sistematica dei conflitti intergenerazionali, esaminandone le principali tipologie e le implicazioni per il funzionamento dei team.

4.4 Commento al caso studio

Non si collabora insieme perché si è gentili, o perché la collaborazione sia un valore astratto da promuovere. Si collabora perché sempre più spesso nelle organizzazioni il lavoro di una persona dipende in modo strutturale dalle competenze di altri individui. Questa prospettiva è coerente con l'approccio knowledge-based all'organizzazione, secondo cui il vantaggio competitivo dell'azienda deriva dalla capacità di coordinare conoscenze diverse distribuite tra persone diverse (Grant, 1996).

Una chiave per favorire lo sviluppo di meccanismi di collaborazione in team misti, secondo Zanolli, 2023, è il concetto di irreplaceability, ovvero la percezione che ciascun membro del team possieda un capitale umano unico e quindi difficilmente sostituibile. Quando le persone sentono che il proprio contributo è unico e riconoscono di dipendere da ciò che gli altri conoscono, collaborare non è più un'opzione, bensì una necessità. Zanolli, 2023, suggerisce che per diventare irreplaceable non servono caratteristiche innate, egli nel suo saggio "Collaborare ad ogni età", tenta di rompere il concetto secondo cui alcuni membri sarebbero indispensabili per il funzionamento dell'azienda. Anche conoscenze di nicchia o altamente specialistiche rischiano di andare perse se esercitate in modo isolato o se mancano processi di interazione con le altre persone dell'organizzazione.

Ne consegue che, "l'essere indispensabile", non dipende solamente da cosa una persona sa fare o conosce, ma anche dal modo in cui tale conoscenza viene riconosciuta e resa utile per il lavoro del team.

Allo stesso tempo, essere "irreplaceable", non è una condizione stabile nel tempo (Zanolli, 2023), e, nel caso specifico trattato nello scorso paragrafo, nei contesti ad alta intensità tecnologica, le conoscenze sono soggette a rapida obsolescenza. Ciò rende indispensabile aggiornare costantemente il proprio capitale umano, rinnovando conoscenze anche attraverso le interazioni con gli altri membri del team (Nadella, 2019).

Un ruolo centrale nel favorire la collaborazione all'interno di team misti è proprio dato dai progetti condivisi, dove lo scambio di ruoli permette di ruotare compiti, mansioni e responsabilità. Lo scambio costante dopo il termine di ogni progetto permette ad ogni membro di acquisire nuove competenze, i giovani possono così acquisire conoscenze

sistemiche dai profili più esperti, e questi ultimi possono acquisire nuove conoscenze relative a nuove modalità di lavoro ad esempio.

È proprio attraverso le pratiche di job design che Nadella, in Microsoft, ha progettato il lavoro, ricorrendo a team cross-funzionale e a progetti molto complessi caratterizzati da alta interdipendenza dei compiti: nessun individuo del team sarebbe riuscito a portare a termine il lavoro senza il contributo degli altri.

Attraverso le politiche di job design, tra cui la rotazione dei compiti, la pratica del reverse mentoring ha assunto ancora più importanza, in quanto è emerso naturalmente e senza forzatura grazie all'interdipendenza operativa dei vari ruoli.

Quando la collaborazione è strutturalmente necessaria, naturalmente coesistono persone diverse, ognuna di loro portatrice di prospettive, interessi e contributi unici, ed è naturale, e spesso inevitabile, che emergano tensioni intrinseche legate a molteplici aspetti.

Come osserva Tjosvold (2008), 'i conflitti interpersonali, se gestiti correttamente, possono diventare una fonte di apprendimento e innovazione nei team'. Nel capitolo successivo si affronterà il tema del conflitto nei suoi molteplici livelli, per poi osservare come questo può trasformarsi in leva di crescita e adattamento.

Capitolo 5: Conflitto e generazioni a confronto

Il presente capitolo intende proseguire e concludere l'analisi del lavoro in team composto da membri di diverse generazioni analizzando il tema del conflitto.

Se la coesistenza di più generazioni rappresenta una risorsa strategica in termini di know-how, esperienze, capitale umano, essa può allo stesso tempo fungere da limite come anticipato nel capitolo precedente in quanto la coesistenza di diversi valori, punti di vista e di esperienza può portare, spesso inevitabilmente, a criticità e tensioni che rischiano di abbassare elementi vitali dell'organizzazione come motivazione e produttività.

Se la collaborazione e la condivisione della conoscenza, come visto nel capitolo precedente, costituiscono condizioni chiave per la creazione di valore, il conflitto ne rappresenta a tal proposito un elemento di frattura, quindi un limite rispetto a quanto visto in precedenza.

Questo capitolo, in linea con i precedenti, intende affrontare le origini sistemiche del conflitto, in generale, esaminarne le manifestazioni, per poi discutere possibili strumenti di gestione attraverso il supporto di un caso studio.

5.2 Le origini del conflitto

Le differenze tra le varie coorti generazionali analizzate nel capitolo precedente non si limitano ad aspetti valoriali o culturali astratte in quanto esse si concretizzano quotidianamente in rapporti di potere e dinamiche di leadership.

Una rilevante fonte di conflitto in ambito organizzativo, riconducibile a fattori individuali, è costituita dalle percezioni soggettive e dai giudizi personali. Come evidenziano Pilati e Tosi (2017), gli individui non reagiscono tanto ai fatti oggettivi, quanto alla propria interpretazione degli stessi.

Le percezioni sono filtrate attraverso esperienze pregresse, valori personali, stereotipi e bias cognitivi, che alterano il modo in cui ciascuno valuta comportamenti, intenzioni e atteggiamenti degli altri colleghi.

Questi processi percettivi diventano particolarmente critici nei contesti multigenerazionali, dove differenze legate all'età, allo stile comunicativo o ai valori professionali possono alimentare malintesi e incomprensioni. Ad esempio, un lavoratore senior può percepire l'intraprendenza di un giovane collega come una minaccia al proprio ruolo consolidato, mentre il giovane può interpretare l'atteggiamento cauto del collega più esperto come resistenza al cambiamento o ostilità nei confronti dell'innovazione. In entrambi i casi, si attivano meccanismi di difesa e letture distorte del comportamento altrui che accrescono il potenziale di conflitto.

Questo fenomeno è ben illustrato dal concetto di *profezia che si autoavvera* (Merton, 1948; ripreso anche da Watzlawick et al., 1977), secondo il quale un'aspettativa iniziale, anche se infondata, può generare comportamenti che ne provocano l'effettiva realizzazione. In ambito aziendale, ciò significa che se un individuo percepisce un collega come un rivale o una minaccia, tenderà a comportarsi in modo diffidente o ostile, inducendo nell'altro una reazione speculare. Tale dinamica conferma la percezione originaria, rinforzando il conflitto e minando la qualità della relazione lavorativa.

Nel contesto delle risorse umane, comprendere come le percezioni individuali, i pregiudizi impliciti e le aspettative possano influenzare le interazioni tra generazioni è fondamentale per prevenire l'escalation dei conflitti. Interventi orientati allo sviluppo dell'intelligenza emotiva, alla formazione sulla comunicazione intergenerazionale e alla

promozione della consapevolezza meta cognitiva risultano cruciali per favorire un clima organizzativo collaborativo e inclusivo.

Tuttavia, i fattori individuali, per quanto rilevanti, non esauriscono le cause del conflitto in ambito lavorativo. Nelle organizzazioni moderne, infatti, le dinamiche relazionali sono influenzate anche da elementi di natura contestuale, spesso legati alla struttura, ai processi decisionali e all'ambiente operativo. In particolare, le interazioni tra generazioni diverse non si sviluppano nel vuoto, ma si intrecciano con le condizioni materiali e simboliche offerte dall'organizzazione. Per comprendere appieno l'origine e lo sviluppo dei conflitti generazionali, è dunque necessario considerare anche le variabili situazionali e organizzative che ne alimentano il potenziale.

Oltre ai fattori individuali, una parte significativa dei conflitti in ambito organizzativo ha origine in specifiche condizioni situazionali e strutturali. Come evidenziato nel modello comportamentale di Pilati e Tosi (2017), il comportamento umano è sempre il risultato dell'interazione tra caratteristiche personali e contesto ambientale. Anche il conflitto, in quanto manifestazione di un'interazione sociale disfunzionale, è fortemente influenzato dalle dinamiche organizzative, dai ruoli assegnati, dalle interdipendenze funzionali e dalla struttura operativa dell'azienda.

Il conflitto tende a emergere con maggiore frequenza in situazioni in cui le persone devono collaborare strettamente e comunicare con continuità. L'elevato livello di interdipendenza richiesto in molte attività, come nei progetti interfunzionali o nei team che lavorano in modalità agile, aumenta il potenziale di attrito, soprattutto se vi sono divergenze nei metodi di lavoro o nella gestione delle priorità.

Nei team composti da persone appartenenti a generazioni differenti, queste differenze si amplificano: un membro più giovane potrebbe prediligere soluzioni rapide e digitalizzate, mentre un collega senior potrebbe adottare un approccio più riflessivo e orientato alla riduzione del rischio. In questi casi, la frequente interazione può diventare un fattore di stress, soprattutto se mancano strumenti condivisi per la gestione del confronto.

Anche il grado di consenso necessario per prendere decisioni incide significativamente sul potenziale di conflitto. Mentre alcune attività quotidiane possono essere svolte in autonomia o secondo procedure prestabilite, altre richiedono una maggiore concertazione e coinvolgimento collettivo. La necessità di accordo su temi complessi,

come la definizione di obiettivi strategici, la riorganizzazione degli spazi o la distribuzione delle risorse, espone più facilmente le differenze generazionali, sia sul piano dei valori che su quello delle aspettative professionali. Il disaccordo non nasce solo da divergenze oggettive, ma anche da visioni del lavoro che riflettono modelli educativi e sociali diversi.

Un ulteriore fattore di tensione è rappresentato dalle incongruenze tra il ruolo formale ricoperto e lo status percepito all'interno dell'organizzazione. In molte aziende, infatti, il riconoscimento professionale non è determinato unicamente dalla posizione gerarchica, ma anche dalla visibilità, dall'esperienza, dalla rete relazionale e dalla rilevanza dei progetti seguiti.

Quando un giovane professionista acquisisce rapidamente autorevolezza grazie alle sue competenze tecnologiche o alla gestione di iniziative strategiche, può essere percepito come una minaccia da colleghi più anziani, che rischiano di sentirsi svalutati o marginalizzati. Tali percezioni possono innescare tensioni latenti e comportamenti difensivi, che contribuiscono ad alimentare dinamiche conflittuali difficili da gestire. In molti casi, i conflitti nascono anche da ambiguità nella definizione dei ruoli e nella distribuzione delle responsabilità. Quando non sono chiaramente stabiliti i confini di competenza, o quando più soggetti si sentono autorizzati a intervenire in uno stesso ambito, le sovrapposizioni possono generare frustrazione, senso di invasione e perdita di controllo. Queste situazioni sono particolarmente critiche quando si uniscono a differenti concezioni del ruolo e del grado di autonomia legittima, spesso influenzate dalla cultura generazionale. Un giovane manager potrebbe ritenere naturale agire in modo pro-attivo anche fuori dal proprio ambito, mentre un collega senior potrebbe interpretare lo stesso comportamento come una mancanza di rispetto delle procedure o delle gerarchie.

Infine, le caratteristiche strutturali dell'organizzazione stessa possono costituire una fonte sistemica di conflitto. La forte specializzazione delle funzioni e la differenziazione tra unità operative, spesso necessarie per l'efficienza produttiva, rischiano di creare visioni settoriali e obiettivi divergenti. Le tensioni tra reparti, ad esempio tra vendite e produzione, o tra ricerca e amministrazione, possono facilmente tradursi in conflitti aperti se i gruppi coinvolti si differenziano anche dal punto di vista generazionale. In assenza di una cultura organizzativa in grado di promuovere il dialogo, la cooperazione

e la valorizzazione della diversità, il rischio è quello di una frammentazione interna che ostacola l'efficacia complessiva e compromette il benessere lavorativo.

Nel contesto organizzativo, le relazioni tra individui e tra unità funzionali rappresentano una delle principali fonti di conflitto, specialmente quando si manifestano obiettivi contrastanti. Un caso emblematico è rappresentato dalla relazione tra i reparti di produzione, vendite e ricerca e sviluppo, ciascuno dei quali opera in un sotto-ambiente distinto, con finalità, metriche e priorità differenziate. Il reparto vendite, per esempio, si confronta costantemente con clienti e concorrenti e tende a privilegiare strategie orientate all'aumento del fatturato e alla soddisfazione della domanda. La produzione, invece, fa riferimento principalmente a tecnologie e processi interni, con l'obiettivo di massimizzare l'efficienza e ridurre i costi operativi. La ricerca e sviluppo, infine, si muove nel campo dell'innovazione scientifica e tecnologica, mirando all'evoluzione dei prodotti o dei processi attraverso attività spesso scollegate dalle urgenze di breve termine.

Queste differenze strutturali e funzionali, analizzate anche da Lawrence e Lorsch (1967) nel loro studio sulla differenziazione e integrazione nelle organizzazioni, sono essenziali per la vitalità dell'impresa, ma allo stesso tempo generano una naturale tensione che può sfociare in conflitto.

In effetti, non tutti i conflitti sono negativi: alcune divergenze, se gestite correttamente, possono stimolare il cambiamento e l'adattamento, contribuendo alla resilienza organizzativa. Tuttavia, quando non vengono riconosciute o affrontate in modo efficace, le divergenze possono degenerare, minando la coesione interna. Un esempio ricorrente di conflitto strutturale si riscontra tra le unità di linea e quelle di staff. Le prime sono direttamente coinvolte nel core business aziendale, come la produzione e le vendite sono responsabili della generazione di valore. Le seconde, come le risorse umane, l'amministrazione o i servizi legali, svolgono invece una funzione di supporto. Sebbene indispensabili, le unità di staff possono essere percepite dalle linee come burocratiche o limitanti, in particolare quando introducono norme, procedure o vincoli che interferiscono con l'autonomia operativa. Ciò genera un potenziale di conflitto legato alla percezione di ingerenza nei processi decisionali e alla possibile frustrazione per la perdita di controllo.

La definizione degli obiettivi costituisce un altro elemento cruciale nelle dinamiche conflittuali.

Se da un lato obiettivi chiari e specifici rappresentano, come evidenziato da Locke e Latham (1990), una fonte potente di motivazione e direzione strategica, dall'altro non sono in grado di eliminare del tutto i conflitti.

Le divergenze possono insorgere non tanto sull'obiettivo in sé, quanto sulle modalità per raggiungerlo. È frequente che due manager, entrambi orientati all'innovazione, entrino in contrasto su come implementare tale innovazione, preferendo l'uno un approccio centrato sul prodotto e l'altro sul processo.

Ad esempio, mentre un manager senior può prediligere un approccio incrementale e prudente, un giovane collaboratore potrebbe spingere per un'azione più audace, supportata da strumenti digitali e metodologie agili. Il conflitto, in questo caso, non è tanto legato alla meta quanto al percorso da intraprendere, riflettendo una diversa concezione del rischio, del tempo e della responsabilità.

Un ulteriore terreno fertile per i conflitti è rappresentato dalla scarsità di risorse. In molte organizzazioni, le risorse economiche, umane e tecnologiche non sono sufficienti a soddisfare le esigenze di tutte le unità operative.

Nelle strutture multi divisionali, per esempio, la definizione dei criteri per l'allocatione dei budget rappresenta un passaggio critico. Ogni unità tenderà a promuovere quei parametri che le sono più favorevoli: chi ha un fatturato elevato spingerà per l'utilizzo di questo indicatore; chi invece ha margini elevati ma volumi bassi, preferirà parametri reddituali o di efficienza. Questi disaccordi spesso sfociano in vere e proprie contese politiche, che richiedono l'intervento di meccanismi di governance o di negoziazione strategica.

Anche le strutture organizzative complesse, come quelle a matrice o per progetto, introducono elementi potenzialmente conflittuali. La tradizionale unità di comando, secondo cui ogni dipendente risponde a un solo superiore, tende a dissolversi in favore di modelli in cui il lavoratore può avere più referenti: ad esempio, un capo funzione e un project manager. Questo può generare ambiguità nelle responsabilità, confusione sulle priorità, e tensioni legate all'allocatione del tempo, delle risorse e ai criteri di valutazione della performance.

Infine, le regole e le procedure, pur essendo concepite per ridurre il grado di incertezza e di conflitto, come affermato anche da Grandori (1999), possono avere l'effetto opposto quando risultano eccessivamente rigide o percepite come vincolanti. Se, ad esempio, viene stabilito in modo univoco che la manutenzione informatica spetti solo a un determinato reparto, si elimina l'ambiguità e si semplifica la gestione dei malfunzionamenti. Tuttavia, un'eccessiva normativizzazione può compromettere la flessibilità, la discrezionalità e il senso di autonomia dei collaboratori. Il controllo troppo marcato viene spesso vissuto come mancanza di fiducia, alimentando risentimento e senso di frustrazione, soprattutto nei contesti dove la professionalità e la responsabilità personale costituiscono valori centrali.

5.2.1 Resistenza al cambiamento e innovazione

Il cambiamento organizzativo, ovvero l'insieme di modifiche che interessano obiettivi, pratiche o tecnologie dell'organizzazione, è un processo inevitabile e sempre più frequente nei contesti odierni (Shah & Shah, 2010).

L'avversità al cambiamento, nonché la paura dell'ignoto, porta con sé numerose resistenze al cambiamento, le quali rappresentano una delle fonti di conflitto più frequenti specialmente nei contesti lavorativi caratterizzati dalla coesistenza di più generazioni.

Nonostante il cambiamento sia spesso pensato e introdotto per migliorare situazioni critiche e risolvere problemi, o migliorare la performance, esso tende a generare reazioni emotive diverse tra la forza lavoro, alimentando sempre più la fonte del conflitto.

Kotter (1979), sottolinea come la gestione della dimensione umana sia una delle principali difficoltà da gestire durante i processi di change management, in quanto le persone mostrano naturale tendenza alla resistenza. Di fronte al cambiamento, le persone valutano in primo luogo le conseguenze personali che potranno subire, come ad esempio perdita di status o di identità professionali (Self, 2007). Per altre persone, invece, il cambiamento è associato ad opportunità di crescita professionale, mentre per altre rappresenta una minaccia o una fonte di stress (Rashid et al., 2004).

In un contesto multi-generazionale, tali reazioni risultano ulteriormente amplificate dalle differenze nei percorsi di socializzazione, nelle esperienze di vita e nelle aspettative maturate dalle diverse coorti generazionali (Beaman, 2012).

Come sottolineato negli scorsi capitoli, i Baby Boomers attribuiscono grande valore alla sicurezza lavorativa e alla continuità, di conseguenza, pur non opponendosi al cambiamento, possono manifestare un atteggiamento più prudente e meno entusiasta rispetto al cambiamento, specialmente quando comporta una ridefinizione dei ruoli (Tolbize, 2008).

Questa cautela può essere interpretata dalle altre generazioni come una forma di rigidità, alimentando tensioni nei temi di lavoro (Buahene, 2013).

La Gen X invece, necessita di maggiori informazioni circa i benefici concreti e l'impatto del cambiamento sui risultati aziendali per poter accettare il cambiamento (Beaman, 2012). Si evince che, la resistenza emerge specialmente quando il

cambiamento viene percepito come un ostacolo o quando viene imposto dall'alto senza coinvolgimento o spiegazioni sui vantaggi attesi (Buahene, 2013).

La Gen Y, come sottolineato da Bourne (2009), tende invece a considerare il cambiamento come una condizione “normale” del lavoro, come un elemento quotidiano, e di conseguenza questa coorte si dimostra aperta al cambiamento e più adattabile rispetto alle altre.

La letteratura organizzativa mostra inoltre come le resistenze al cambiamento non siano riconducibili solamente all'aspetto anagrafico, ma derivi anche dall'integrazione di altri elementi quali tratti di personalità e motivazione (Vakola, 2014).

Armenakis et al. (1993) definiscono la Readiness to change come la valutazione cognitiva che porta gli individui a sostenere o a resistere a un'iniziativa di cambiamento, mentre Seijts e Roberts (2011) sottolineano che essa si manifesta quando i lavoratori comprendono, accettano e intendono agire sulla base di una percepita necessità di cambiamento.

Diventano molto importanti aspetti come la fiducia, già trattata ampiamente nel capitolo 3, la chiarezza degli obiettivi e la qualità della comunicazione, in quanto rappresentano leve fondamentali per ridurre e prevenire la formazione di conflitti (Weber & Weber, 2001)

5.2.2 Comunicazione e linguaggio

La comunicazione è il tessuto connettivo delle organizzazioni e, in un contesto generazionale sempre più eterogeneo, si rivela un campo complesso e potenzialmente conflittuale.

Le differenze nei modi di esprimersi, nei codici linguistici adottati e nei canali preferiti di interazione sono spesso sottovalutate, ma possono generare incomprensioni che, se non gestite, si traducono in frizioni operative e relazionali (Pilati e Tosi 2017; Holmes e Todorović 2020).

Le generazioni più anziane, in particolare i Baby Boomers e parte della Generazione X, sono cresciute professionalmente in ambienti dove la comunicazione seguiva schemi fortemente formalizzati, rispettosi delle gerarchie e del contesto istituzionale. Il valore attribuito alla forma e alla struttura si rifletteva nell'uso della posta elettronica, delle lettere formali e delle riunioni strutturate come strumenti principali di scambio informativo. Il linguaggio era spesso tecnico, preciso e attento alle sfumature del rispetto e della diplomazia.

Questa impostazione, oltre a riflettere una cultura lavorativa fondata su ordine e autorevolezza, era funzionale a mantenere chiarezza e tracciabilità nella gestione delle informazioni (Costa e Gianecchini 2025).

All'opposto, Millennials e Gen Z si muovono in un panorama comunicativo fluido e dinamico, dove prevale una comunicazione più orizzontale, informale, e immediata. Per loro, la chiarezza e la velocità prevalgono spesso sulla forma. L'adozione quotidiana di strumenti come Slack, Teams, WhatsApp e piattaforme collaborative in cloud ha dato forma a una comunicazione continua, asincrona, spesso multi-dispositivo. Inoltre, l'integrazione di emoji, GIF o meme non è considerata un elemento di distrazione o infantilismo, ma un arricchimento del messaggio capace di trasmettere tono, intenzione ed empatia in maniera sintetica (Meister e Willyerd 2010; Holmes e Todorović 2020). Queste differenze non sono soltanto stilistiche, ma riflettono visioni del mondo e della relazione professionale radicalmente diverse. Dove una generazione cerca stabilità, chiarezza di ruoli e rispetto delle forme, l'altra ricerca valori quasi opposti come autenticità, spontaneità e accessibilità (Holmes e Todorović 2020).

Tale disallineamento può diventare critico in situazioni che richiedono coordinamento o feedback: una comunicazione informale può essere percepita come inappropriata o poco

seria, mentre una comunicazione troppo formale può risultare fredda o passiva-aggressiva agli occhi delle generazioni più giovani (Brunetti e Moscaritolo 2021).

Oltre allo stile, un altro elemento chiave di divergenza riguarda i canali di comunicazione preferiti.

I Baby Boomers e parte della Gen X privilegia strumenti consolidati e “lineari” come e-mail, telefonate dirette o incontri di persona.

Al contrario, Millennials e Gen Z si affidano maggiormente a piattaforme di messaggistica istantanea, chat aziendali e strumenti collaborativi digitali (Girotti e Corradini 2020).

Queste diverse preferenze portano ad una frammentazione dei canali, che può causare mancanze di coordinamento, ritardi nella risposta e, soprattutto, esclusione di parte del personale meno propenso all’utilizzo di tecnologie emergenti.

Secondo uno studio di Deloitte (2022), la percezione di efficacia comunicativa è fortemente influenzata dall’età: il 72% dei lavoratori della Gen Z preferisce comunicazioni digitali rapide e dirette, mentre il 63% dei Baby Boomers ritiene ancora essenziale il confronto faccia a faccia per costruire relazioni di fiducia. Questi dati evidenziano la necessità di creare strategie comunicative ibride, capaci di integrare i diversi linguaggi generazionali, favorendo l’inclusione e riducendo il rischio di marginalizzazione (Grandis 2022).

Elemento spesso trascurato ma centrale è il valore simbolico del linguaggio. Le parole usate non sono mai neutre: rivelano appartenenza culturale, visione del mondo, approccio alle relazioni. In questo senso, frasi come “abbiamo sempre fatto così” o “tanto i giovani non capiscono” possono diventare barriere comunicative profonde, che alimentano stereotipi e irrigidiscono i ruoli.

Allo stesso modo, l’uso di gergo giovanile o di anglicismi non condivisi rischia di escludere chi non ha familiarità con quei riferimenti, generando disagio o disorientamento.

5.3 Caso studio

Il caso presentato in questo capitolo si fonda sulla ricerca metodologica condotta da Harris, *Exploring different generations: A phenomenological study on conflict management in the workplace (2015)*, che ha analizzato le dinamiche di gestione del conflitto tra generazioni diverse conducendo interviste ai manager.

Harris sceglie di analizzare le dinamiche di un'organizzazione di grandi dimensioni attiva nel settore pubblico negli Stati Uniti, caratterizzata da un'elevata complessità e un forte grado di formalizzazione dei processi, conta inoltre una forza lavoro composta da più di 1000 dipendenti distribuiti su diverse unità locali.

L'organizzazione pubblica, operante negli Stati Uniti, si è trovata ad affrontare un processo di digitalizzazione, comportando di conseguenza una progressiva riorganizzazione dei ruoli e una revisione delle procedure interne.

Analiticamente, la composizione del personale risultava composta prevalentemente da Baby Boomers, spesso in posizioni di coordinamento, mentre un'altra fetta della popolazione era rappresentata da membri della Gen X e dei Millennials, collocati perlopiù in posizioni core o in ruoli più operativi.

Esternamente, la composizione del personale da un lato garantiva una pluralità di esperienze, ma d'altro canto non vi erano molti membri della Gen Z, quindi vi era una scarsissima presenza di figure junior.

Il processo di cambiamento era stato introdotto dal vertice per perseguire obiettivi di efficienza e taglio dei costi, tuttavia, la comunicazione iniziale si era concentrata su aspetti tecnici e strutturali, dedicando scarso spazio alle conseguenze del cambiamento. Nelle prime fasi di implementazione, il conflitto tra le coorti non si è manifestato in forma esplicita, ma è nato lentamente.

I Baby Boomers, pur aderendo formalmente alle nuove regole, e apprezzando la chiarezza delle nuove procedure, hanno progressivamente mostrato difficoltà nella gestione delle nuove attività implementate con gli strumenti digitali, e ciò ha generato insicurezze e timori della perdita di competenze consolidate e di status professionale. Questi lavoratori avevano privilegiato forme di comunicazione tradizionali, come incontri in presenza e documentazione cartacea, percependo i nuovi strumenti spesso come dispersivi, poco affidabili, e facilmente suscettibili ad errori.

Di fronte alla nuova sfida, i Millennials invece erano stati in grado di adottare rapidamente le nuove tecnologie, utilizzandole anche in modo informale: questo comportamento così naturale, è stato visto dai Baby Boomers come una mancanza di rispetto delle regole e delle gerarchie, alimentando in loro una percezione di scarsa professionalità nei confronti dei colleghi.

La Gen X, invece, si è trovata nel bel mezzo del cambiamento, trovandosi a gestire le pressioni del top management per velocizzare il cambiamento, e dall'altro lato si sono trovati ad aiutare i colleghi senior e quindi a dover mantenere costantemente il team coeso in un periodo critico.

Questa doppia spinta ha generato in questa coorte un senso di sovraccarico e frustrazione, rendendo anche un semplice scambio quotidiano difficile e carico di tensioni.

Con il progredire del cambiamento, il conflitto ha perso la sua natura operativa, assumendo una dimensione più profonda, diventando uno scontro di valori e identità professionali. Coerentemente con quanto evidenziato dalla letteratura sul cambiamento organizzativo, le resistenze si sono mostrate soprattutto sulla ridefinizione implicita di ciò che viene considerato come “competenza”, “contributo di valore” e “professionalità” all'interno dell'organizzazione (Ashforth & Mael, 1989; Pratt et al., 2006).

I Baby Boomers tendevano a costruire la propria identità lavorativa sulla base dell'esperienza accumulata nel tempo, della conoscenza tacita dei processi organizzativi e della capacità di gestire la complessità attraverso reti relazionali consolidate. In questa prospettiva, il cambiamento veniva percepito come una forma di svalutazione simbolica di tali competenze, a favore di abilità tecniche e digitali considerate meno legate alla profondità dell'esperienza e più facilmente sostituibili. Questo vissuto ha alimentato sentimenti di insicurezza, perdita di status e minaccia identitaria, elementi che la letteratura riconosce come centrali nei processi di resistenza al cambiamento (Petriglieri, 2011; Sveningsson & Alvesson, 2003).

I Millennials, invece, come già visto, interpretavano il lavoro come uno spazio di apprendimento e di crescita, anche personale, e quindi hanno interpretato la rigidità dei colleghi senior come mancanza di voglia di mettersi in gioco, alimentando stereotipi che si sono diffusi rapidamente (Twenge et al., 2010; Lyons & Kuron, 2014).

Con il diffondersi degli stereotipi, in assenza di dialoghi strutturati e di riflessioni comuni, queste narrazioni hanno contribuito alla formazione di gruppi informali basati sull'età, portando ad alcune conseguenze.

In primo luogo si è verificata una riduzione della comunicazione trasversale tra i gruppi, in quanto chiusi in sé stessi, e successivamente si è verificato un indebolimento dei meccanismi di coordinamento.

Questo fenomeno è coerente con quanto osservato dagli studi sui conflitti intergruppi, secondo cui la salienza delle identità sociali tende a intensificarsi in contesti percepiti come minacciosi o instabili (Tajfel & Turner, 1986).

Le riunioni di lavoro non erano più un'occasione di confronto costruttivo, in quanto i nuovi protagonisti erano silenzi strategici e resistenze passivo-aggressive. Il mancato allineamento tra le diverse aspettative aveva reso difficile il processo di decision making, rallentando così processi operativi; inoltre, era aumentato anche il carico emotivo dei membri dei team, soprattutto per coloro che ricoprivano posizioni di coordinamento.

Il clima di sfiducia reciproca ha ridotto la motivazione individuale e il senso di appartenenza. I lavoratori più giovani hanno iniziato a manifestare segnali di disimpegno, percependo l'ambiente come rigido, poco meritocratico e scarsamente aperto al contributo delle nuove generazioni. Parallelamente, i lavoratori senior hanno espresso un crescente senso di esclusione e perdita di controllo, interpretando il cambiamento come un processo imposto e poco rispettoso della loro esperienza. In alcuni casi, tali dinamiche hanno contribuito a un aumento del turnover volontario, dell'assenteismo e a una riduzione del commitment organizzativo, confermando il legame tra conflitto non gestito, benessere lavorativo e performance (De Dreu & Weingart, 2003; Vakola & Nikolaou, 2005).

5.4 Commento al caso studio

La letteratura evidenzia come la crescente diversità della forza lavoro abbia intensificato le fonti di conflitto all'interno dei team, rendendo i conflitti legati all'ageing diversity quasi inevitabili (Tortorella et al., 2019).

Per i manager, ciò implica la necessità di riconoscere e valorizzare le caratteristiche di ciascuna generazione attraverso pratiche di leadership adattive, come visto nel Capitolo 2, e sfruttarne i punti di forza per costruire ambienti collaborativi, dove ogni membro si senta valorizzato e supportato (André, 2018).

Per gestire un conflitto in maniera efficace serve riconoscerne le cause strutturali in primo luogo, considerando i fattori discussi nei paragrafi iniziali di questo capitolo, quindi individuando fonti individuali e organizzative (Deutsch, 1994).

Solo dopo aver individuato le vere fonti delle tensioni allora è possibile applicare strumenti di gestione del conflitto.

Gli strumenti già citati, tra cui formazione manageriale intergenerazionale, comunicazione chiara e bidirezionale, mentoring e mentoring inverso, rimangono particolarmente efficaci. La loro efficacia può essere potenziata tramite modelli di intervento strutturati, basati su approcci collaborativi e sul compromesso, che trasformano le differenze generazionali in opportunità di apprendimento reciproco e crescita organizzativa (De Dreu & Gelfand, 2008).

Anche la cultura aziendale gioca un ruolo determinante: un ambiente che incoraggia la partecipazione attiva, il dialogo e il confronto costruttivo facilita l'integrazione delle diversità generazionali e riduce il rischio di conflitti latenti. In questo quadro, gestire i conflitti generazionali non significa uniformare stili o approcci, ma creare condizioni in cui diverse modalità di pensare e lavorare possano convergere verso soluzioni efficaci e condivise.

Nel caso esposto nel paragrafo precedente, il conflitto è emerso gradualmente, inizialmente latente e legato a divergenze operative, per poi evolvere progressivamente in uno scontro "identitario", in cui l'appartenenza ad una determinata generazione diventava una categoria rigida, in questa situazione l'organizzazione è stata incapace di governare il cambiamento in modo inclusivo (Vakola, 2014).

In secondo luogo, il cambiamento non è stato spiegato ai dipendenti, ma imposto, e questo ha rappresentato un ulteriore segnale di difficoltà per l'organizzazione. Per

funzionare, il cambiamento delle essere presentato come necessario, quali problemi intende risolvere e quale contributo è atteso da ogni gruppo.

La resistenza infatti non nasce tanto dal cambiamento in sé, quanto dall'incertezza che porta e dalla mancanza di comprensione da parte dei membri delle sue finalità.

Governare il cambiamento in modo inclusivo significa anche riconoscere la sfera emotiva ad esso associata: cambiare significa anche mettersi in discussione, e questo può generare perdita di controllo e senso di esclusione (André, 2018).

Il caso ha evidenziato anche la mancanza di una comunicazione inclusiva e strutturata; la letteratura sottolinea che la comunicazione efficace è centrale nella gestione dei conflitti intergenerazionali, poiché riduce incomprensioni e stereotipi negativi (Harris, 2015).

Una comunicazione strutturata si distingue per alcune caratteristiche fondamentali.

In primo luogo è necessaria la trasparenza, che implica la condivisione chiara e coerente delle informazioni relative al cambiamento, evitando ambiguità e messaggi impliciti.

Successivamente, la bidirezionalità, che consente ai lavoratori di esprimere dubbi, preoccupazioni e proposte, favorendo un senso di coinvolgimento e partecipazione. La regolarità della comunicazione permette di accompagnare il cambiamento nel tempo, riducendo l'incertezza e prevenendo la diffusione di narrazioni informali e conflittuali. Infine, l'adattamento dei messaggi ai diversi destinatari consente di tenere conto delle specificità generazionali, utilizzando linguaggi e canali coerenti con le diverse modalità di apprendimento e di relazione.

È chiaro quindi come il concetto di cambiamento organizzativo e la comunicazione siano complementari, e per questo è opportuno citare l'esperienza del Noma, celebre ristorante di New York che, adottò come slogan della sua campagna di cambiamento la celebre frase "To continue exist, we must change"; in questo caso il cambiamento ha rappresentato una scelta strategica presa per sopravvivere sul mercato, cambiare per continuare ad esistere implica anche interrogarsi su chi è a pagare il prezzo del cambiamento, e una comunicazione strategica non implica necessariamente il buon esito del cambiamento perché i membri lo devono legittimare per portarlo a buon fine.

Governare il cambiamento in modo inclusivo, specialmente nei contesti multi-generazionali, significa riconoscere che la continuità della storia dell'organizzazione non deriva dall'eliminazione del passato, ma dalla sua rielaborazione.

Quando l'organizzazione investe nella creazione di uno spazio condiviso e riconosce le dimensioni emotiva del cambiamento, allora la diversità generazionale può diventare una risorsa per l'organizzazione (André, 2018).

Riconoscere la dimensione emotiva del cambiamento aiuta le persone a costruire un senso di legittimazione dello stesso, e ciò può essere possibile tramite strumenti legati all'ascolto, quali focus group e sessioni di debriefing.

Il conflitto nasce quindi inizialmente come task conflict, quindi legato ad idee, metodi, contenuti del lavoro, per poi diventare gradualmente un relationship conflict, coinvolgendo anche emozioni, identità e relazioni personali (Jehn, 1995).

In un team di lavoro misto, è molto frequente questo “slittamento”, in quanto è molto frequente che le coorti incontrino divergenze operative ad esempio sul modo di interpretare il cambiamento. Questo shift rende il conflitto ancora più carico di emozioni e difficile da risolvere (De Dreu & Weingart, 2003).

Uno strumento utile in queste situazioni è il conflict framing cognitivo, il quale rappresenta un valido aiuto volto ad aiutare i membri dei team a riconoscere la natura vera del conflitto e a mantenerlo sul piano del task.

Fondamentale è il concetto di mettersi in discussione, chiedersi semplicemente “di cosa stiamo discutendo realmente?” funziona perché aiuta a mettere in chiaro le idee e cattura l'attenzione dei collaboratori e stimola in loro un momento di riflessione reciproca.

Anche una semplice riformulazione delle frasi può aiutare, e serve a spostare il focus dal “chi ha ragione” al “come raggiungiamo l'obiettivo insieme”. Il framing cognitivo non serve ad eliminare il conflitto, piuttosto serve a metterlo sotto una lente d'ingrandimento e a renderlo impersonale, focalizzato sul task (Pilati e Tosi, 2008).

Ignorare le divergenze legate all'ageing diversity o trattarle come semplici ostacoli non è solo miope, ma rischia di compromettere la coesione, l'innovazione e la produttività: la vera sfida per le organizzazioni moderne è trasformare il conflitto in una leva strategica, riconoscendo la diversità come risorsa anziché come il problema, o la causa del problema (Wang & Duan, 2025).

Alla luce di quanto analizzato sino ad ora, emerge come il conflitto legato all'interazione di più generazioni in un team di lavoro non sia riconducibile esclusivamente alla compresenza di più coorti anagrafiche differenti, ma risultino piuttosto dall'incapacità dell'organizzazione di governare il cambiamento in modo inclusivo e riflessivo.

In questa prospettiva, l'ageing diversity agisce come leva ed amplifica le tensioni latenti. Ne deriva che, la gestione efficace del conflitto, non può limitarsi alla mera adozione di strumenti formali, ma richiede metodi più profondi volti a legittimare il cambiamento attraverso il coinvolgimento e l'ascolto dei collaboratori.

Grazie a queste condizioni, la diversità generazionale può tradursi in apprendimento continuo e innovazione, anziché in resistenza e conflitto.

Conclusioni

Le ricerche sulle differenze tra le generazioni nei valori lavorativi restituiscono un quadro complesso.

Diversi studi mostrano come le generazioni più giovani attribuiscono minore centralità al lavoro rispetto alle generazioni precedenti, il lavoro viene percepito come un aspetto non identitario relativo alla persona, ma viene visto come un mezzo per garantire una maggiore qualità della vita, del tempo libero e del benessere personale.

Questa tendenza può assumere una duplice veste, in chiave positiva, come evoluzione verso una maggiore consapevolezza dell'equilibrio vita-lavoro, ma, in chiave critica, come un possibile indebolimento dell'etica del lavoro tradizionale.

Ciò che emerge è che comunque il legame tra atteggiamenti dichiarati e produttività rimane incerto (Zemke, 2000).

Non vi sono prove definitive che una minore centralità del lavoro si traduca automaticamente in minore produttività. Anzi, alcuni dati indicano livelli elevati di soddisfazione lavorativa tra i membri della Gen Z (Kowske et al., 2010), creando un apparente paradosso: il lavoro è meno centrale, ma più soddisfacente.

Questo elemento porta ad una riflessione naturale, e fondamentale per la gestione del personale: se le nuove generazioni non cercano necessariamente avanzamenti gerarchici o responsabilità, le organizzazioni dovranno ripensare a strumenti di successione e trasferimento gerarchico, mettendo da parte percorsi di carriera tradizionale e privilegiando modelli di crescita orizzontale, arricchimento del ruolo e flessibilità contrattuale.

Un altro dato significativo riguarda la retention. Contrariamente allo stereotipo del “job hopper”, le generazioni più giovani non sembrano necessariamente più propense ad abbandonare il posto di lavoro, a condizione che trovino stabilità, flessibilità e condizioni coerenti con le proprie aspettative di equilibrio vita-lavoro (Zemke, 2000).

Dalla presente tesi emerge dunque un apprendimento centrale: la vera sfida per i manager non è data tanto dalla gestione di un team eterogeneo, bensì dall'organizzazione di queste differenze.

Non si tratta di eliminare la diversità, bensì di creare un contesto in cui le prospettive diverse possano coesistere in modo produttivo.

L'elaborato tenta di fornire soluzioni pratiche e applicative, nell'ottica di inserirsi nella ricerca nell'ambito organizzativo, non solo fornendo un contributo teorico, ma anche soluzioni pratiche e applicative per la gestione dei team multigenerazionali.

Studiare l'impatto delle differenze generazionali diventerà un tema sempre più rilevante e ignorare questo fenomeno significa ignorare una trasformazione strutturale del mercato del lavoro, inoltre, la tesi vuole dimostrare che le generazioni non sono mere etichette o stereotipi, e che non sono la causa dei problemi nelle aziende. È in questo contesto che leadership, comunicazione e processi decisionali si inseriscono per poter costruire un ambiente inclusivo capace di creare continui vantaggi competitivi per le organizzazioni.

Considerando che una parte significativa parte della vita adulta si svolge nell'ambiente lavorativo, la qualità delle relazioni personali funge anche da fattore determinante non solo per la performance organizzativa, ma anche per il benessere individuale.

Quando le persone lavorano in un ambiente relazionale sano, la produttività arriva da sola come conseguenza naturale del benessere.

Nonostante i risultati e le riflessioni emerse nel presente lavoro, è importante sottolineare alcune cautele interpretative. Se dividere le persone in "cluster", le generazioni appunto, può essere utile ad individuare tendenze aggregate, può comunque rappresentare una semplificazione che può minimizzare le differenze delle persone.

In secondo luogo, la letteratura evidenzia risultati contrastanti riguardo alla motivazione e alla produttività tra le generazioni più giovani, ciò suggerisce la necessità di studi robusti, capaci di distinguere tra effetti legati all'età e al contesto storico.

Ulteriore spunto di riflessione è costituito dall'adozione di strumenti di lavoro flessibili, che potrebbero talvolta modificare le modalità di interazione tra le persone, attenuando magari alcuni aspetti ed amplificandone altri, con implicazioni per la leadership, la comunicazione e i processi decisionali.

Le generazioni cambiano, i contesti evolvono e le priorità si trasformano. Ciò che rimane una costante è la necessità di comprendere le persone prima ancora di classificarle.

Questa tesi dimostra che non sono le differenze a creare distanza, ma l'assenza di strumenti per interpretarle.

Governare la diversità generazionale significa, in ultima analisi, scegliere di trasformare la complessità in vantaggio competitivo.

E nelle organizzazioni che riescono a farlo, la produttività non è imposta: è il risultato naturale di un ambiente in cui le persone possono contribuire, crescere e riconoscersi.

Bibliografia e sitografia

- Amason, A. C. (1996). *Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams*. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123–148.
- André, R. (2018). *Leadership and conflict management in multigenerational workplaces*. *Journal of Organizational Psychology*, 18(2), 45–60.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1999). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 52(6), 681–703.
<https://doi.org/10.1177/001872679905200601>
- Ayyagari, R., Grover, V., & Purvis, R. (2011). Technostress: Technological antecedents and implications. *MIS Quarterly*, 35(4), 831–858.
<https://doi.org/10.2307/41409963>
- Bazerman, M. H., & Moore, D. A. (2012). *Judgment in managerial decision making* (8th ed.). Wiley.
- Brunetti, G., & Moscaritolo, C. (2021). *Diversità generazionale e gestione delle risorse umane: Strategie e best practices*. FrancoAngeli.
- Budner, S. (1962). *Intolerance of ambiguity as a personality variable*. *Journal of Personality*, 30(1), 29–50
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*.

- Chagnon, F., & McKelvie, S. J. (1992). Age differences in decision making: Effects on attention and memory. *Journal of Gerontology*, 47(3), P138–P146.
<https://doi.org/10.1093/geronj/47.3.P138>
- Chen, C. C. (2014). *Reverse mentoring: Exploring the perspectives of mentors and mentees*. *Journal of Human Resources and Sustainability Development*, 2(2), 1–8.
- CIPD – Chartered Institute of Personnel and Development. (2021). *Managing an age-diverse workforce: Employer practices and employee attitudes*. London: CIPD.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25.
<https://doi.org/10.2307/2392088>
- Comperatore, E., & Nerone, F. (2008). Coping with different generations in the workplace. *Journal of Business & Economics Research*, 6(6), 15.
- Costa, G., & Gianecchini, M. (2025). *Risorse umane. Persone, relazioni e valore* (5^a ed.). McGraw-Hill.
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2008). Conflict in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. *The Psychology Press*.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). *Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749
- De Meuse, K. P., Bergmann, T. J., & Lester, S. W. (2001). An investigation of the relational component of the psychological contract across time, generation, and employment status. *Journal of Managerial Issues*, 13(1), 102–118.

- Deloitte. (2021). *Global Millennial and Gen Z Survey*. <https://www2.deloitte.com>
- Deutsch, M. (1994). Constructive conflict resolution: Principles, training, and research. *Journal of Social Issues*, 50(1), 13–32. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1994.tb02395.x>
- Dror, Y., Lussier, R., & Dore, I. (1998). Generational differences in decision-making behavior. *Journal of Behavioral Studies*, 12(4), 45–62.
- Eddleston, K. A., Otondo, R. F., & Kellermanns, F. W. (2008). *Conflict, participative decision-making, and generational ownership dispersion: A multilevel analysis*. *Family Business Review*, 21(2), 146–162. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00252.x>
- Edmondson, A. C. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois, L. J. III. (1997). *How management teams can have a good fight*. *Harvard Business Review*, 75(4), 77–85.
- Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19 (COVID-19 series)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Focardi, R. (2024). *Generazioni a confronto: Accogliere la differenza d'età per creare valore nelle organizzazioni*. Milano: Egea.
- Francis, T., & Hoefel, E. (2018). *True Gen: Generation Z and its implications for companies*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com>

- Gigerenzer, G., & Selten, R. (Eds.). (2001). *Bounded rationality: The adaptive toolbox*. MIT Press.
- Girotti, L., & Corradini, C. (2020). *Generazioni a confronto: Baby Boomers, Millennials e Gen Z nel mondo del lavoro*. FrancoAngeli.
- Grandis, C. (2022). *Gestione delle risorse umane. Competenze, ruoli e organizzazione del lavoro*. FrancoAngeli.
- Gratton, L. (2011). *The shift: The future of work is already here*. HarperBusiness.
- Gratton, L. (2017). *The 100-Year Life: Living and working in an age of longevity*. London: Bloomsbury.
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Harris, M. C. (2015). *Exploring different generations: A phenomenological study on conflict management in the workplace* (Doctoral dissertation, Capella University). ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Holmes, E., & Todorović, D. (2020). Millennial and Generation Z digital marketing communication and advertising effectiveness: A qualitative exploration. ResearchGate.
- Holmes, J., & Todorović, J. (2020). Leadership talk: Intergenerational differences in communication style. In *Discourse and management*. Palgrave Macmillan.
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*.
- Jehn, K. A. (1995). *A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict*. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282

- Johnson, J. G. (1990). Age differences in decision-making strategies: Evaluating multiple alternatives. *Psychology and Aging, 5*(2), 244–250.
<https://doi.org/10.1037/0882-7974.5.2.244>
- Joshi, A., & Jackson, S. E. (2003). Managing a multi-generational workforce: From the viewpoint of diversity and conflict. *Research in Personnel and Human Resources Management, 22*, 277–296.
- Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. *American Psychologist, 64*(6), 515–526.
<https://doi.org/10.1037/a0016755>
- Kossek, E. E., & Lambert, S. J. (Eds.). (2005). *Work and life integration: Organizational, cultural, and individual perspectives*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kram, K. E., & Ragins, B. R. (2007). The landscape of mentoring in the 21st century. In B. R. Ragins & K. E. Kram (Eds.), *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice* (pp. 659–692). Sage.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). *When generations collide: Who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work*. HarperCollins.
- Lee, K. L. (2020). Cross generation decision making: Similarities and differences between Gen X and Gen Y employees. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 8*(2), 78–92.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*. Free Press.
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Prentice-Hall.

- Meglino, P. (2021). *Il nuovo mondo del lavoro: Come affrontare le sfide delle generazioni digitali*. EGEA.
- Meister, J. C., & Willyerd, K. (2010). *The 2020 workplace: How innovative companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today*. HarperBusiness.
- Moen, P., & Roehling, P. (2005). *The career mystique: Cracks in the American dream*. Rowman & Littlefield.
- Mueller, J. H., Kausler, D. H., Faherty, A., & Oliveri, M. (1980). Age-related effects in complex decision tasks. *Psychology and Aging*, 5(1), 43–50.
<https://doi.org/10.1037/0882-7974.5.1.43>
- Murphy, W. M. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51(4), 549–573. <https://doi.org/10.1002/hrm.21489>
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L. D., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the Millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- OECD. (2021). *The future of work in the digital economy*.
- Pew Research Center. (2014). *Millennials in adulthood*.
- Pilati, M. (2023). *Problem solving e decision making. Individui, gruppi, culture e soft skill*. Franco Angeli.
- Pilati, M., & Tosi, H. L. (2017). *Comportamento organizzativo. Individui, relazioni, organizzazione, management* (3^a ed.). EGEA.

- Pilati, M., & Tosi, H. L. (2017). *Comportamento organizzativo. Individui, relazioni, organizzazione, management* (3^a ed.). EGEA.
- Rowe, A. J., & Mason, R. O. (1987). *Managing with style: A guide to understanding, assessing, and improving decision making*. Jossey-Bass.
- Salas, E., Reyes, D. L., & McDaniel, S. H. (2018). The science of teamwork: Progress, reflections, and the road ahead. *American Psychologist*, *73*(4), 593–600.
<https://doi.org/10.1037/amp0000334>
- Sampugnaro, R. (2017). Sulle tracce del cambiamento: Millennials e Baby Boomers a confronto. *Welfare e ergonomia*, *III*(1), 17–46.
- Sanz de Acedo Lizarraga, M. L., Sanz de Acedo Baquedano, M. L., & Cardelle-Elawar, M. (2007). Differences in decision-making pressure between youth and adults. *Journal of Developmental Psychology*, *43*(2), 123–135.
- Scalabrini, A. (2019). *Le relazioni intergenerazionali nelle organizzazioni. Sfide e opportunità per la gestione delle risorse umane*. Il Mulino.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, *61*(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, *17*(1), 1–36.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (2nd ed.). Macmillan.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(4), 363–382. <https://doi.org/10.1002/job.147>

- Tapscott, D. (2008). *Grown up digital: How the net generation is changing your world*. McGraw-Hill.
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, T. S., & Ragu-Nathan, B. S. (2015). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301–328.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392–415. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1661>
- Tortorella, G. L., Van Dun, D. H., & de Almeida, A. G. (2019). Leadership behaviors during lean implementation: A multi-level study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(5), 852–872. <https://doi.org/10.1108/JMTM-10-2018-0343>
- Tsai, F.-S., Lin, C.-H., Lin, J. L., Lu, I.-P., & Nugroho, A. (2018). Generational diversity, overconfidence and decision-making in family business: A knowledge heterogeneity perspective. *Asia Pacific Management Review*, 23(1), 53–59. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.01.003>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Vakola, M. (2014). What’s in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization*

Development Journal, 35(3), 195–209. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2012-0064>

Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.

Deloitte. (2025). *Global Gen Z and Millennial Survey 2025*.

<https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2025/2025-genz-millennial-survey.pdf>

Deloitte. (2023). *Global Gen Z and Millennial Survey 2023*.

<https://www.deloitte.com/global/en/services/consulting-risk/blogs/gen-z-and-millennial-survey.html>