

Partecipanti (26 in videoconferenza)

Domenico Arces - Giovanni Bertorelli - Maurizio Campagna - Alessandro Capodanno - Pasquale Ceruzzi - Fausto Ciavatta - Ivonne Cinetto - Alberto Costa - Franca DeFilippi - Marco Del Mancino - Franco Del Vecchio - Gianni Di Quattro - Demetrio Ferrari - Enrico Fini - Mario Garassino - Claudio Gregorio - Emilio Locatelli - Carlo Motta - Giovanni Pagnacco - Fabio Pansa Cedronio - Wilma Pezzotta - Mino Schianchi - Sandro Siclari - Marcello Valentini - Diego Vincenzi - Paolo Zanella

Relatore: Marco Del Mancino

Agenda :

17:30 [Trasformare la sfida generazionale in un vantaggio competitivo](#) - [Marco Del Mancino](#)

18:40 Dibattito

19:00 Conclusione

Introduzione

Il coordinatore, Franco Del Vecchio, introduce l'incontro ricordando la crescente importanza del capitale umano, rispetto al capitale economico degli impianti industriali del secolo scorso. Valorizzare il capitale umano è fra i principali obiettivi di Federmanager e l'intervento di Marco Del Mancino si colloca fra le iniziative prioritarie per l'innovazione delle imprese.

Trasformare la sfida generazionale in un vantaggio competitivo

Per l'articolo di Marco Del Mancino cliccare "[Il Direttore d'Orchestra e i nuovi solisti: trasformare la sfida generazionale in un vantaggio competitivo](#)". In calce all'articolo è disponibile la registrazione video della presentazione al Gruppo Progetto Innovazione, accessibile anche al link <https://www.youtube.com/watch?v=d9yCldbf-yc>

L'intervento di [Marco Del Mancino](#) affronta un tema centrale per le organizzazioni contemporanee: la convivenza e la collaborazione di più generazioni nello stesso contesto lavorativo.

Fin dall'apertura dell'incontro viene chiarito l'obiettivo principale: ***"Trasformare una diversità generazionale inevitabile in una opportunità per l'organizzazione"***.

Il relatore sottolinea che per la prima volta nella storia collaborano, soprattutto nelle grandi aziende, fino a cinque generazioni, un fenomeno reso possibile dall'aumento dell'aspettativa e della qualità della vita. Questa situazione, definita come un dato strutturale e irreversibile, impone alle aziende di ripensare modelli organizzativi, leadership e leve motivazionali.

Il paradosso generazionale

Uno dei concetti centrali è il *"paradosso dei senior"*: *"La vita lavorativa si allunga, ma molte aziende continuano a considerare le persone sopra i 55 anni come risorse da accompagnare all'uscita."*

Questa tendenza viene definita una forma di discriminazione per età, ritenuta da alcuni studiosi persino più rilevante di quelle legate al genere, all'etnia, ecc. Il relatore evidenzia come ciò comporti una perdita di un patrimonio enorme di esperienza, competenze e capacità decisionali. Parallelamente emerge la crescente presenza della Generazione Z, che entro il 2030 rappresenterà una quota significativa, circa il 30% della forza lavoro e "Molte aziende sono completamente impreparate ad accogliere questa generazione."

Chi è la Generazione Z

La Generazione Z viene descritta come la prima generazione di veri nativi digitali, cresciuta in un contesto di incertezza economica, sociale e climatica, caratterizzata da un rapporto più critico e meno idealizzato con il futuro.

Una frase chiave sintetizza il cambiamento di paradigma: *"Non cercano un compromesso tra lavoro e vita, ma l'integrazione del lavoro nella vita."*

A differenza delle generazioni precedenti, per cui la carriera costituiva una parte centrale dell'identità, per la Gen Z: *"Il lavoro è una parte dell'identità, non l'identità stessa"*.

Questo comporta una minore disponibilità a sacrifici di lungo periodo e una maggiore attenzione al benessere quotidiano, alla coerenza valoriale e alla qualità della leadership.

Con la generazione Z finisce il patto implicito che ha regolato per decenni il rapporto azienda-dipendente: "Sicurezza e carriera in cambio di lealtà."

Per la Generazione Z questo patto non esiste più. La lealtà non è verso l'azienda in sé, ma verso: i valori personali, il capo diretto, il senso del lavoro svolto.

Ne deriva una maggiore mobilità, una più alta propensione al cambiamento e fenomeni come il quiet quitting, definito come: **"Il licenziarsi con la testa senza rescindere il rapporto di lavoro"**.

Quando le aziende non si adattano al cambiamento generazionale, si crea una frattura silenziosa, che produce: disingaggio, aumento del turnover, perdita di produttività, difficoltà manageriali nella gestione dei team. *"Usare le leve motivazionali degli anni '90 con queste persone significa premere un pulsante non collegato a nulla"*.

Intelligenza fluida e intelligenza cristallizzata

Del Mancino introduce il concetto di psicologia cognitiva, distinguendo due forme di intelligenza:

- **L'intelligenza fluida**, tipica dei giovani, legata alla rapidità di apprendimento e alla risoluzione di problemi nuovi;
- **intelligenza cristallizzata**, tipica dei senior, fondata sull'esperienza, sulla visione sistemica e sulla capacità di collegare informazioni complesse.

"Un'azienda fatta solo di giovani corre veloce, ma rischia di schiantarsi alla prima curva; un'azienda di soli senior conosce la strada, ma viene superata da chi sa innovare velocemente"

Il vero valore nasce dalla combinazione delle due intelligenze, non dalla loro contrapposizione.

Leadership e strumenti operativi

Il relatore propone un'evoluzione del modello di leadership. Il leader non è più: **"Il generale che sa tutto"**, bensì: **"Il direttore d'orchestra che permette ai diversi talenti di suonare insieme"**

Tra gli strumenti concreti suggeriti: il reverse mentoring, lo scambio bidirezionale di competenze; e nelle fasi di delega l'attenzione al **"perché"** realizzare un'attività prima del **"come"** realizzarla; maggiore autonomia operativa a fronte di obiettivi chiari e significativi. **"Se per la Generazione Z non c'è senso, non c'è azione"**.

"La sfida non è gestire la Generazione Z come un problema, ma costruire organizzazioni in cui ogni generazione possa dare il meglio di sé".

La vera inclusione oggi non è solo di genere o culturale, ma generazionale. La collaborazione tra età diverse non deve limitarsi alla coesistenza, ma diventare sinergia strutturata, capace di valorizzare differenze, competenze e prospettive.

Dibattito con i partecipanti sulla collaborazione fra diverse generazioni al lavoro

Il dibattito si apre come naturale prosecuzione dell'intervento introduttivo, con l'obiettivo esplicito di ascoltare esperienze concrete e individuare gli ostacoli reali nella relazione tra generazioni, in particolare nel rapporto con i più giovani.

Emilio Locatelli, tutor del servizio Tutoring ALDAI-Federmanager, porta una testimonianza diretta dal campo, basata sul lavoro quotidiano con dirigenti in transizione professionale. Sul tema dei senior, introduce una visione meno pessimistica rispetto al **"paradosso dei senior"**, osservando come negli ultimi anni, soprattutto nelle PMI, si registri una maggiore apertura alla riassunzione di profili over 55, valorizzati per competenze ed esperienza più che per l'età anagrafica. Sulla Generazione Z, il suo intervento è più critico e volutamente provocatorio. Evidenzia come: il lavoro da remoto e il rifiuto di alcune condizioni lavorative siano spesso vissuti come diritti non negoziabili; e queste posture possono essere conseguenza della protezione familiare, che riduce il senso di urgenza e responsabilità. Locatelli sottolinea il rischio di ingiustizia organizzativa, quando a fronte di richieste elevate di flessibilità da parte di alcuni, altri continuano a sostenere il carico di lavoro tradizionale. Da qui l'idea che sia necessario: **"tagliare un po' il cordone ombelicale"**, responsabilizzando i giovani con sfide reali e aspettative chiare, evitare di **"tenerli nella bambagia"**, non per punizione, ma per permettere loro di esprimere davvero il proprio potenziale.

Marco Del Mancino accoglie il punto di vista di Locatelli riconoscendone la fondatezza, ma introduce una lettura più ampia e sistemica. Conferma che il benessere della generazione precedente ha avuto un ruolo nel plasmare l'atteggiamento della Generazione Z, ma invita a non ridurre tutto a questo fattore. Secondo Marco, il comportamento dei giovani è anche il risultato di: ciò che hanno osservato nelle generazioni precedenti, in particolare nei millennial, promesse non mantenute di mobilità sociale e crescita economica, fallimenti percepiti dei modelli basati su sacrificio e carriera lineare. La Generazione Z, in questa lettura, non è opportunista, ma prudente: ha visto che l'impegno totale non garantisce necessariamente il risultato atteso e quindi adotta strategie diverse.

Giovanni Pagnacco, Presidente ALDAI-Federmanager, offre una riflessione di ampio respiro, che collega il tema generazionale a dinamiche sociali, culturali ed economiche più profonde. Pur riconoscendo la variabilità individuale, sottolinea come: l'ambiente di crescita, l'iperconnessione digitale, l'isolamento sociale, la percezione di un futuro economicamente più povero rispetto al passato, abbiano contribuito a generare disagio, scoraggiamento e perdita di fiducia, soprattutto nelle generazioni più giovani. Pagnacco amplia il focus sulla difficoltà di collaborazione tra generazioni non solo all'ambito aziendale, ma riflette una crisi più ampia del tessuto sociale. Per questo chi ha maggiore esperienza ha anche una responsabilità particolare nel farsi promotore di dialogo, consapevolezza e politiche più lungimiranti, sia a livello organizzativo sia istituzionale.

Marco Del Mancino, riprendendo gli spunti emersi, propone una metafora efficace: **“l'incontro tra generazioni è come mescolare acqua calda e acqua fredda, il risultato non è uno scontro ma una temperatura intermedia”**. Richiama quindi il caso dei baby boomer, che non hanno realizzato una rivoluzione, ma hanno comunque prodotto riforme e cambiamenti culturali duraturi. Allo stesso modo, la Generazione Z non cambierà tutto, ma potrà contribuire a un'evoluzione positiva se accompagnata e compresa. Il tono è moderatamente ottimista: il futuro non è di rottura, ma di adattamento progressivo.

Giovanni Bertorelli si fa portavoce della Generazione Silenziosa, offrendo una prospettiva storica preziosa. Racconta esperienze in cui: allineamento valoriale, autonomia, responsabilità, apprendimento continuo, erano già presenti in alcune grandi multinazionali dagli anni '80 e '90.

Sottolinea come la lealtà verso l'azienda fosse reciproca e come molti dei valori oggi rivendicati dai giovani non siano in realtà nuovi, ma siano stati applicati in contesti aziendali avanzati. Il problema, a suo avviso, è che queste pratiche non si sono diffuse in modo sistemico. Conclude con un esempio personale che rafforza il tema dell'allineamento valoriale come leva trasversale alle generazioni.

In chiusura il dibattito converge su alcuni punti chiave condivisi:

- la diversità generazionale è un dato strutturale, non un'eccezione;
- il conflitto nasce quando manca comprensione reciproca;
- la vera sfida è passare dalla coesistenza alla collaborazione intenzionale;
- chi ha più esperienza ha anche una maggiore responsabilità nel guidare il cambiamento.

Il confronto si chiude in un clima costruttivo, realistico ma fiducioso: le generazioni non sono antagoniste per natura, lo diventano solo in assenza di ascolto reciproco.

I prossimi incontri

Il **25 febbraio 2026** dalle 17:30 alle 19:00 si terrà la 222^a riunione del GdL Progetto Innovazione in sala Viscontea ALDAI-Federmanager e in [Videoconferenza Zoom](#) sul tema:

“L'arrivo dei computer quantistici nei prossimi 5 anni”.

L'incontro del 25 febbraio apre la partecipazione ai dirigenti non associati, per favorire: la conoscenza dell'associazione, le iniziative di **sviluppo manageriale** che la animano, il **networking** e l'**iscrizione dei colleghi**. I partecipanti del Gruppo di Lavoro Progetto Innovazione potranno invitare i colleghi non associati promuovendo la formula **“Member get Member”**, contribuendo al programma di **sviluppo associativo**.

L'incontro del 25 febbraio si concluderà con un aperitivo di networking.

I successivi incontri si terranno in modalità Videoconferenza Zoom, e se possibile in presenza, indicativamente il mercoledì dalle ore 17:30 alle 19:00, nei giorni:

- | | |
|--|----------------|
| • 25 marzo (sulla Meritocrazia) | • 23 settembre |
| • 22 aprile | • 21 ottobre |
| • 20 maggio | • 18 novembre |
| • 24 giugno | • 16 dicembre |

Cordiali saluti

Il verbalizzatore: Franco Del Vecchio

09/02/2026