



Eliana Stefanoni

Eliana Stefanoni è docente senior presso la Formazione continua in ambito Economia del DEASS, dove è Responsabile dello sviluppo e della gestione di programmi formativi nell'area delle Risorse umane, tra cui il MAS

Human Capital Management e il CAS Empowering Skills. La sua attività si concentra in particolare sui temi della leadership e del change management, del coaching e dello sviluppo delle competenze trasversali.

È laureata in Relazioni pubbliche con indirizzo Comunicazione organizzativa e in Psicologia del lavoro. È inoltre supervisor counselor ed executive coach. Opera da molti anni in ambito consulenziale,

progettando e realizzando interventi di formazione e sviluppo organizzativo per aziende nazionali e internazionali.

Tra dati e pregiudizi: gestire le generazioni oltre le scorciatoie mentali

Spesso riduciamo le tensioni in ufficio a un semplice scontro tra date di nascita. Ma siamo sicuri che il problema sia l'età? Dietro etichette come "GenZ" o "baby boomer" si nascondono bias cognitivi che semplificano la realtà. Qui la funzione HR gioca un ruolo cruciale: non solo come gestore di processi, ma come custode delle lenti interpretative. Superare queste narrazioni riduttive è la sfida per una leadership capace di guardare oltre il dato anagrafico.

*"I giovani non hanno più voglia di lavorare."
"I senior non vogliono cambiare."
"I Millennials cercano solo equilibrio."
"La Generazione Z pretende troppo."*

Fra frasi come queste attraversano oggi molte organizzazioni, pubbliche e private, e sembrano offrire una spiegazione semplice – a tratti persino scontata – a tensioni, incomprensioni e difficoltà di collaborazione.

In un contesto segnato da trasformazioni demografiche evidenti e innegabili (invecchiamento della popolazione attiva, ingresso di nuove generazioni, ridefinizione dei percorsi professionali), la tentazione di attribuire le criticità alla "diversità tra generazioni" appare quasi naturale.

Se è vero, come affermava la filosofia antica che tutto è in divenire e il cambiamento è una costante, è altrettanto evidente che il ritmo, l'intensità e l'interconnessione dei fenomeni sociali, tecnologici ed economici abbiano subito un'accelerazione senza precedenti.

In questo scenario, le differenze d'età diventano un ancoraggio interpretativo rassicurante: una griglia semplice con cui leggere la complessità.

Eppure, una parte rilevante di ciò che definiamo "conflitto generazionale" non nasce tanto dall'età in sé, quanto dal modo in cui interpretiamo automaticamente il comportamento degli altri.

La psicologia cognitiva e sociale studia da decenni come i nostri modelli interpretativi della realtà – i cosiddetti bias cognitivi – ci portino a semplificare ciò che è complesso attraverso categorie rapide e apparentemente rassicuranti. Sono meccanismi utili che ci aiutano a fare ordine quando la realtà è ambigua.

Tuttavia, la stessa rapidità che li rende utili può trasformarsi in rigidità nel momento in cui vengono applicati a sistemi organizzativi articolati, dove le variabili in gioco sono molte e interdipendenti.

Tendiamo a rafforzare convinzioni già presenti, ad esempio attribuendo i comportamenti degli altri a tratti stabili del gruppo di appartenenza ("errore fondamentale di attribuzione"); oppure cercando e ricordando soprattutto le informazioni che confermano ciò che già pensiamo, trascurando quelle che mettono in discussione una nostra certezza ("confirmation bias"). Si tratta di processi robusti e ampiamente documentati.^[1]

In questa prospettiva, la demografia rappresenta un dato strutturale; il conflitto generazionale, invece, è spesso una costruzione organizzativa.

Le differenze d'età esistono, così come variano le esperienze formative e sociali che caratterizzano le diverse generazioni. Il divario anagrafico diventa però un problema quando viene narrato e gestito attraverso categorie totalizzanti che finiscono per orientare decisioni, politiche e stili di leadership.

Ribaltare la prospettiva non significa negare le trasformazioni in atto. Significa chiedersi quanto le organizzazioni contribuiscano, talvolta inconsapevolmente, a creare proprio le tensioni che dichiarano di voler risolvere.

[1] Kahneman, D. (2011). *Pensieri lenti e veloci*. Mondadori; Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social Cognition*. McGraw-Hill.

A complicare ulteriormente il quadro vi è un dato spesso trascurato nel dibattito pubblico: le differenze tra generazioni, quando vengono studiate in modo sistematico, risultano spesso meno marcate di quanto la narrazione mediatica lasci intendere. Diverse meta-analisi in ambito organizzativo hanno mostrato che le variazioni nei valori legati all'ambito professionale, nella motivazione o nell'impegno sono generalmente modeste e non sempre statisticamente rilevanti, e che molte differenze attribuite alle generazioni possono essere spiegate da fattori legati alla fase di vita più che alla coorte di nascita.^[2]

In altri termini, ciò che leggiamo come "tipico della Generazione Z" potrebbe essere, almeno in parte, tipico di chi ha venticinque anni. Confondere "effetti di età", "effetti di periodo" ed "effetti di coorte" rischia di semplificare eccessivamente fenomeni che richiederebbero analisi più articolate.

"Le differenze d'età esistono, ma il divario anagrafico diventa un problema quando viene narrato e gestito attraverso categorie totalizzanti che finiscono per orientare decisioni, politiche e stili di leadership."

Proprio perché il tema è complesso, è però altrettanto importante riconoscere che l'identità individuale si costruisce sempre dentro un contesto storico e culturale. Le esperienze vissute in fasi formative – dall'adolescenza alla prima età adulta – contribuiscono a modellare sensibilità, aspettative e riferimenti simbolici. La sociologia delle generazioni, a partire da Karl Mannheim, ha evidenziato come eventi collettivi significativi possano lasciare tracce durature nei modi di interpretare il lavoro, l'autorità, la tecnologia o le relazioni sociali. Crescere negli anni della liberalizzazione culturale non è lo stesso che diventare adulti nell'epoca dei social media o delle crisi economiche ricorrenti.

Tenere insieme questi due livelli è essenziale. Riconoscere il peso del contesto storico non significa attribuire a ogni individuo le stesse caratteristiche della propria coorte, ma ammettere che esistono cornici di esperienza che incidono, in misura variabile, sulle priorità e sulle aspettative.

In questa prospettiva, le differenze non scompaiono; semplicemente, sono raramente così nette, omogenee e predittive come vengono rappresentate nel dibattito pubblico e manageriale.

Il punto, allora, non è stabilire se la Generazione Z sia davvero più orientata al *work-life balance* o se i *baby boomer* siano realmente meno inclini al cambiamento. Il punto è comprendere come queste

etichette, una volta entrate nel linguaggio organizzativo, inizino a produrre effetti concreti.

Se un manager è convinto che "i giovani abbiano bisogno di stimoli continui", tenderà a interpretare ogni richiesta di senso o di feedback come conferma di questa idea. Se un'organizzazione ritiene che "i senior siano meno digitali", potrebbe investire meno su di loro in termini di formazione tecnologica, contribuendo così a rafforzare il divario che intendeva colmare. In questo modo le aspettative diventano pratiche, le pratiche diventano esperienze, e le esperienze confermano le aspettative iniziali. È in questo passaggio che il bias percettivo diventa struttura organizzativa.

L'"errore fondamentale di attribuzione" (cioè, come già detto, quel meccanismo che ci porta a spiegare il comportamento degli altri attribuendolo a caratteristiche stabili della persona o del gruppo, piuttosto che al contesto in cui si trova) ci spinge, ad esempio, a spiegare una performance deludente di un giovane collaboratore come "mancanza di costanza... tipica della sua generazione!", anziché interrogarsi su chiarezza degli obiettivi, qualità del feedback o adeguatezza del contesto.

Allo stesso modo, possiamo osservare come le categorie generazionali agiscano trasversalmente su tutti i gruppi presenti oggi nelle organizzazioni. A seconda dell'età anagrafica, le persone possono essere rapidamente lette attraverso etichette che anticipano il giudizio:

- i più giovani possono essere considerati "impazienti" o "in cerca di gratificazione immediata" quando chiedono feedback frequenti o desiderano comprendere il senso delle attività assegnate;
- chi appartiene alle generazioni intermedie può essere percepito come "eccessivamente ambizioso" o "individualista", quando negozia condizioni di crescita o esplicita aspettative di avanzamento;
- i senior possono apparire "meno orientati all'innovazione", quando pongono domande critiche su tempi, rischi o sostenibilità di una decisione;
- oppure "poco flessibili", quando sollevano interrogativi sulla tenuta di medio periodo di scelte orientate al risultato immediato.

In ciascuno di questi casi, un comportamento o una posizione contestuale viene rapidamente trasformata in tratto identitario generazionale.

[2] Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>; Rudolph, C. W., Zacher, H. (2017). Considering Generations From a Lifespan Developmental Perspective. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 113–129. <https://doi.org/10.1093/workar/waw019>; Masotti, B., Zaccaria, D., von Gunten, A., Herrmann, F., Jopp, D. S., & Cavalli, S. (2025). Centenarians' care arrangements. Insights from the Swiss Centenarian Study. *International Journal of Care and Caring* (published online). <https://doi.org/10.1332/23978821Y2025D000000158>

Il "confirmation bias" (ovvero, ricordiamolo, quella scorciatoia mentale che ci spinge a cercare e valorizzare le informazioni che confermano ciò che già pensiamo, trascurando quelle che lo mettono in discussione) agisce in modo ancora più sottile. Una volta che un'organizzazione ha interiorizzato l'idea che "i giovani cambiano lavoro facilmente", ogni dimissione di un under trenta viene letta come una conferma della teoria, mentre i casi di stabilità passano inosservati e, elemento ancora più grave, le organizzazioni smettono di porsi domande azzardando ogni capacità autocritica, con il risultato che quel tipo di narrazione si autoalimenta.

Questi meccanismi non restano confinati alle percezioni individuali. Influenzano concretamente strumenti e processi. Nei processi di selezione del personale, possono orientare la lettura dei curricula e delle motivazioni, attribuendo a priori determinate caratteristiche a seconda dell'età anagrafica dei candidati. Nella valutazione delle performance, possono incidere sui criteri con cui vengono interpretati comportamenti e risultati e attribuiti meriti. Nella formazione, possono generare percorsi differenziati sulla base di assunti generazionali più che su bisogni effettivi di competenza. Il rischio non è soltanto l'ingiustizia individuale, ma la cristallizzazione di categorie che finiscono per orientare investimenti, carriere e opportunità.

A questo punto, però, sarebbe troppo semplice puntare il dito contro i manager. Le organizzazioni contemporanee sono immerse in una complessità reale: pluralità di età, di aspettative, di modelli di lavoro, di riferimenti culturali. In questo scenario, le categorie generazionali offrono una scorciatoia interpretativa comprensibile dal momento che consentono di dare ordine a un quadro articolato. Il problema non è aver bisogno di categorie. È non accorgersi quando le categorie diventano l'unica lente disponibile e l'unico strumento di intervento.

È qui che la funzione HR (Risorse umane) assume un ruolo strategico. Non solo come gestore di processi, ma come custode delle cornici interpretative che guidano l'organizzazione. Supportare i manager significa aiutarli a sviluppare "occhiali" più flessibili: spostare l'attenzione dall'età ai comportamenti osservabili, dal gruppo alla persona, dall'etichetta al contesto. Non si tratta di negare le differenze generazionali. Si tratta di evitare che diventino spiegazioni totalizzanti.

Le trasformazioni demografiche sono un dato con cui le organizzazioni devono confrontarsi. L'allungamento della vita lavorativa, l'ingresso di nuove generazioni, la convivenza di traiettorie professio-

nali molto diverse all'interno degli stessi contesti sono elementi strutturali del presente. Ignorarli sarebbe ingenuo.

Ma riconoscere la complessità non significa ridurla a categorie rassicuranti.

Le differenze generazionali possono rappresentare una risorsa di pluralità di sguardi, competenze ed esperienze. Diventano un problema quando vengono trasformate in disamine esaustive, quando anticipano il giudizio prima dell'osservazione, quando orientano decisioni senza essere messe in discussione.

In questo senso, la responsabilità non è individuale ma organizzativa. Riguarda il modo in cui leader e funzione HR costruiscono le cornici interpretative entro cui vengono lette le persone. Ogni processo di selezione, ogni sistema di valutazione, ogni scelta formativa incorpora – in modo esplicito o implicito – un'idea di chi siano "i giovani", "i senior", "le nuove generazioni". Così facendo contribuisce a consolidare una cultura organizzativa implicita che orienta comportamenti e decisioni, rafforzando nel tempo le stesse chiavi di lettura da cui aveva avuto origine.

Le narrazioni generazionali non sono mai neutre. Ogni organizzazione costruisce, nel tempo, una propria idea di chi rappresenti il "futuro" e di chi incarni la "continuità". Queste rappresentazioni influenzano la distribuzione di opportunità, visibilità e potere simbolico. Attribuire a una generazione l'innovazione e a un'altra la stabilità non è soltanto una descrizione: è un modo implicito di definire chi guida il cambiamento e chi lo subisce. In questo senso, le categorie generazionali contribuiscono anche a modellare equilibri identitari interni, incidendo su appartenenza, riconoscimento e legittimazione.

Forse la domanda non è se le generazioni siano davvero così diverse. La domanda è quali lenti scegliamo di adottare e quali effetti producono quelle lenti sui processi, sulle opportunità e sulle relazioni organizzative.

In un contesto in cui la demografia ridefinisce numeri e proporzioni, la vera sfida per le organizzazioni non è gestire l'età delle persone, ma interrogarsi sulla qualità delle interpretazioni che guidano l'organizzazione.