

**Luiss**  
Executive  
Management Education S.p.A.

# Custom Programs

## La comunicazione intergenerazionale

*Maria Cristina Rocco*

2-3 ottobre 2024

---



CONSIGLIO NAZIONALE DEGLI INGEGNERI



# Programma



CONSIGLIO NAZIONALE DEGLI INGEGNERI

- Perché è importante oggi
- La leadership distribuita e lo scambio nei ruoli di influenza
- Le conseguenze del conflitto intergenerazionale
- Le generazioni al lavoro oggi
- Gli stereotipi e la discriminazione di ageing
- La valorizzazione delle differenze
- I presupposti della comunicazione efficace
- Mappa del mondo e filtri soggettivi
- L'empatia e gli strumenti di comprensione reciproca
- Le possibili soluzioni organizzative:
  - Workshop multi generazionali
  - Sessioni di feedback reciproco
  - Mentoring reciproco

# Perché parliamo di comunicazione intergenerazionale?



CONSIGLIO NAZIONALE DEGLI INGEGNERI

Perché, per la prima volta nella storia, abbiamo **quattro generazioni in contemporanea** sui luoghi di lavoro.



E anche perché le Aziende non sanno più come attrarre, trattenerne, motivare, incentivare la nuova forza lavoro...

Perché l'età è una «diversità» diversa dalle altre, in quanto trasversale per chiunque, seppur in un solo senso cronologico. Riguarda quindi **TUTTI!**

Perché le generazioni, soprattutto le nuove, hanno una connotazione specifica a livello globale.

Perché *«TUTTI, ma proprio TUTTI, si sentono incompresi. Riconoscere le necessità, i punti di vista, i punti di forza, le debolezze, le sfide e persino le paure di ognuno è fondamentale per lasciare emergere la forza della collaborazione intergenerazionale»* (Rachele Focardi).

***Perché oggi serve che uniamo le forze per far fronte ai problemi futuri!***

# Perché parliamo di comunicazione intergenerazionale?



CONSIGLIO NAZIONALE DEGLI INGEGNERI

Perché il conflitto intergenerazionale ha pesanti conseguenze:

- Diminuzione della performance a causa della poca collaborazione e dei conflitti emotivi
- Turn-over del dipendenti
- Scarso engagement
- Discriminazione nella selezione e nelle promozioni, con rischi elevati di contenzioso giudiziario
- Perdita di know-how
- Rallentamento dell'innovazione
- ....

*Il periodo del COVID e del lockdown ha fatto calare ulteriormente la fiducia tra le generazioni.*

*Molte aziende hanno strategie DEI (Diversity, Equity, Inclusion), ma solo l'8% includono anche la diversità legata all'ageing.*



## Perché parliamo di comunicazione intergenerazionale?



CONSIGLIO NAZIONALE DEGLI INGEGNERI

Perché la Leadership Distribuita sembra essere il modello più efficace (agile) per affrontare il nostro mondo VUCA, in quanto consente di ricorrere all'intelligenza collettiva attraverso la valorizzazione delle competenze di tutti.

Questo modello di leadership si basa sul presupposto della responsabilità condivisa verso l'obiettivo comune e sull'idea che ciascuno possa, al proprio livello di competenza, assumere potere e influenza per contribuire alle decisioni del gruppo, superando i vincoli di gerarchia, età, esperienza lavorativa.

Gli elementi cardine su cui si basa la leadership distribuita sono:

- distribuzione del potere decisionale e sostegno dell'autonomia dei singoli,
- trasparenza e condivisione degli obiettivi generali,
- creazione di un ambiente sicuro in cui si possa imparare continuamente mettendosi in gioco.





## Le generazioni



CONSIGLIO NAZIONALE DEGLI INGEGNERI



Per «generazione» si intende, secondo la definizione del sociologo Norman Ryder (1965), l'insieme degli individui che nascono e crescono in uno stesso periodo, sperimentando le medesime influenze culturali, sociali, politiche e economiche, e che vivono gli stessi eventi storici capaci di lasciare loro una traccia sui modi di sentire, pensare e agire.

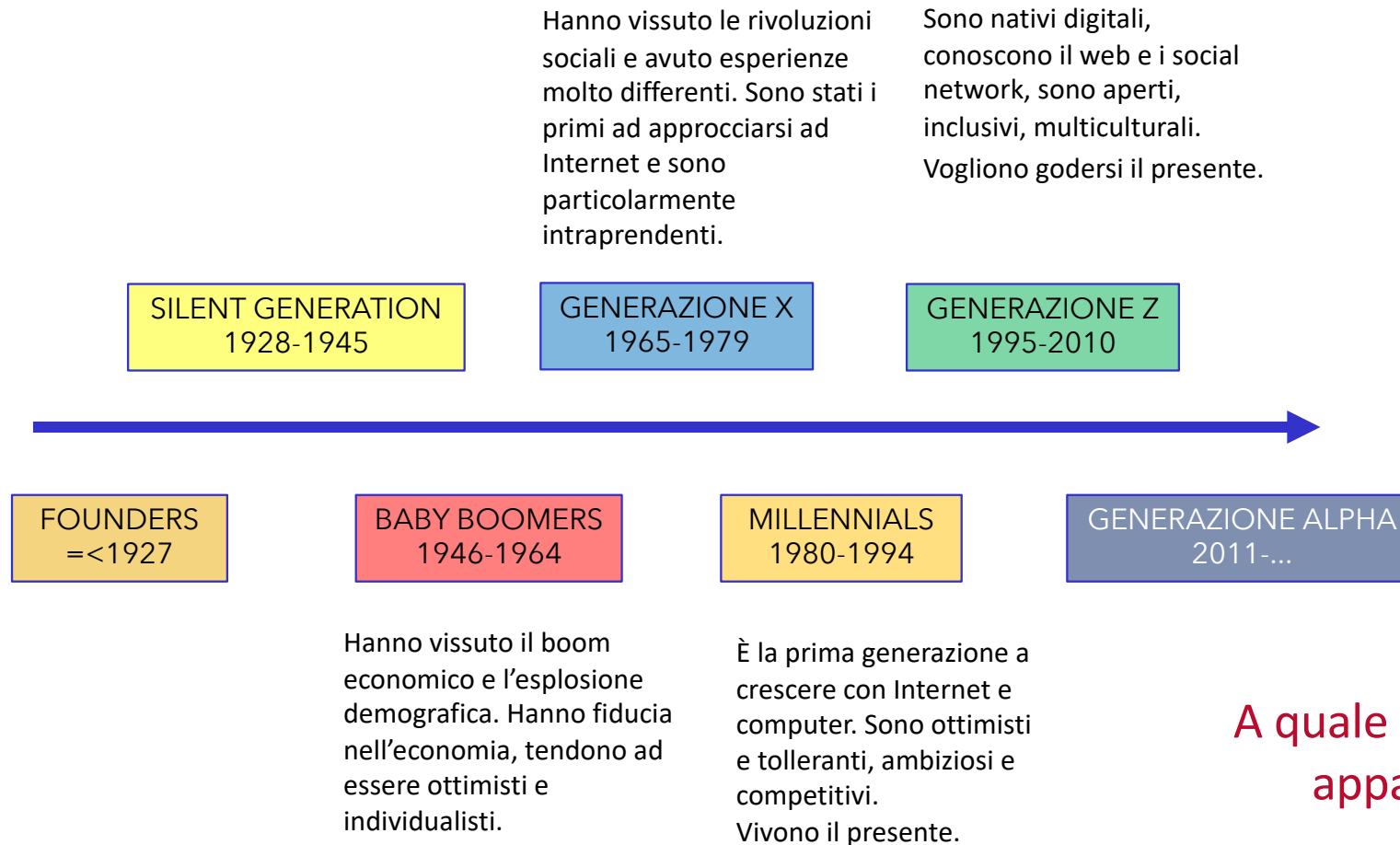
## Alla tua età, io ....

*Spesso ci creiamo una rappresentazione delle generazioni legata all'età, avendo quindi come riferimento genitori e figli, oppure adulti e giovani. Il concetto di generazione invece fa riferimento al periodo storico vissuto, quindi esclude che l'esperienza giovanile di qualcuno possa essere rapportata all'esperienza giovanile della generazione successiva.*

# La classificazione delle generazioni



CONSIGLIO NAZIONALE DEGLI INGEGNERI



## La cultura: alcune variabili...

### Tempo

- Passato
- Futuro
- Presente (qui ed ora)

### Persone

- Stili di comunicazione
- Collaborazione/competizione
- Competenza tecnica ed esperienza

### Lavoro

- Dovere, routine, stabilità, fedeltà
- Realizzazione personale e sociale
- Precarietà, divertimento e apprendimento



CONSIGLIO NAZIONALE DEGLI INGEGNERI

### Motivazione

- Stipendio e carriera
- Status e benefit
- Crescita

### Modelli di leadership

- Transazionale
- Trasformatzionale
- Leadership Distribuita

### Stili manageriali

- Direttivo
- Partecipativo
- Delegante



# I baby boomer

Tra i 60 e i 78 anni

- Retribuzione crescente
- Carriera, progressione sociale
- Stabilità (di azienda, sede, lavoro)
- Importanza del lavoro (in termini di tempi dedicati e status) – *live to work*
- Valore dell'esperienza e dell'anzianità
- Individualismo
- Attenzione alla forma (linguaggio, abbigliamento, gerarchia)
- Comunicazione formale e strutturata, preferibilmente in presenza
- Feedback periodici e strutturati solo da parte del capo



# La generazione X

Tra i 45 e i 59 anni

- Retribuzione alta
- Carriera, progressione sociale
- Individualismo e intraprendenza
- Ambiente competitivo
- Flessibilità nella gestione delle proprie responsabilità e del proprio tempo, smart working
- Welfare aziendale
- Importanza della vita privata – *work to live*
- Comunicazione informale
- Feedback a 180°, meglio se in tempo reale

Luiss  
Executive  
Management Education S.p.A.



CONSIGLIO NAZIONALE DEGLI INGEGNERI



# La generazione Y – I Millennials

Tra i 30 e i 44 anni

- Retribuzione adeguata
- Riconoscimenti continui
- Carriera
- Status, benefit, formazione
- Nuove competenze in tempi brevi, anche per crearsi il CV
- Autorealizzazione nel lavoro
- Flessibilità nella gestione delle proprie responsabilità e del proprio tempo, smart working
- Importanza della vita privata
- Buon clima aziendale, ambiente collaborativo
- Autenticità, trasparenza e informalità nella comunicazione
- Feedback continui da tutti (a 360°)
- Apprezzamenti

Luiss  
Executive  
Management Education S.p.A.



CONSIGLIO NAZIONALE DEGLI INGEGNERI



# La generazione Z

Tra i 14 e i 29 anni

- Retribuzione adeguata (hanno studiato PRIMA)
- Lavorare per qualcuno in cui credono
- Opportunità di fare esperienza
- Vita stimolante e divertimento, focus sul *qui ed ora*
- Flessibilità nella gestione delle proprie responsabilità e del proprio tempo, smart working
- Importanza della vita privata
- Attenzione alla salute mentale
- Ambiente globale, inclusivo e diversificato
- Autenticità, trasparenza e informalità nella comunicazione
- Feedback continui da tutti (a 360°)
- Apprezzamenti e riconoscimento sociale
- ...

Luiss  
Executive  
Management Education S.p.A.

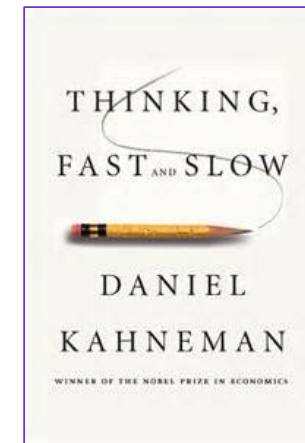
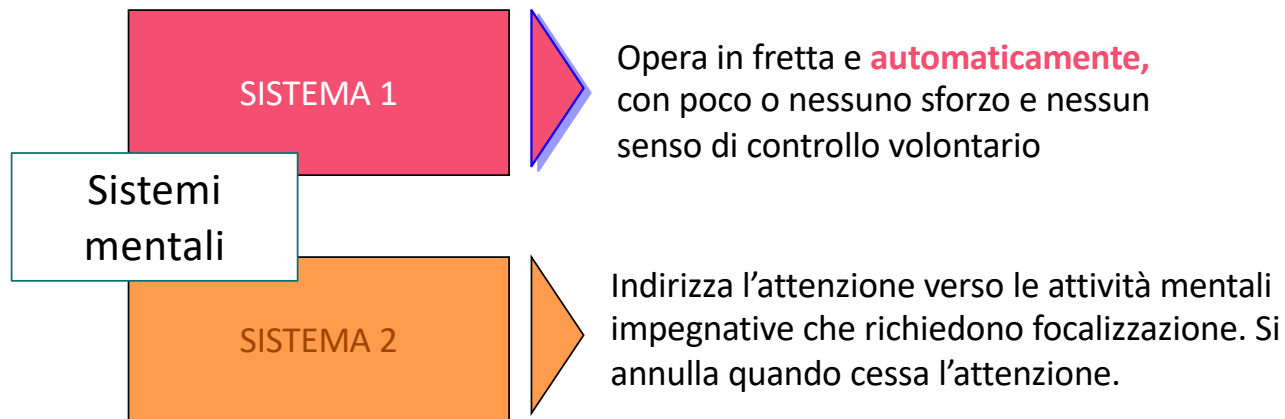
*Hanno poca fiducia nelle Aziende e spesso non si riconoscono nei valori aziendali, hanno paura di essere sfruttati e di non essere apprezzati e ascoltati.*



# Consapevolezza cognitiva: riflettere sugli stereotipi



CONSIGLIO NAZIONALE DEGLI INGEGNERI



## E GLI STEREOTIPI?



## Funzionalità della mappa



CONSIGLIO NAZIONALE DEGLI INGEGNERI

Una mappa eccessivamente semplificata ed impoverita da generalizzazioni, cancellazioni e deformazioni rischia di ridurre la nostra esperienza e la sfera di opzioni a nostra disposizione, limitando la nostra capacità di agire con efficacia.



### Profezia che si autoavvera

Le generalizzazioni o aspettative di un individuo ne filtrano e deformano l'esperienza per renderla conforme alle aspettative stesse. Ma dato che non fa esperienze non conformi alle sue generalizzazioni, le aspettative ne risultano rafforzate e il ciclo continua. In questo modo le persone mantengono i propri modelli impoveriti del mondo.



# Stereotipi generazionali



CONSIGLIO NAZIONALE DEGLI INGEGNERI

I vecchi sono convinti di sapere tutto e non ascoltano nessuno

I giovani non ascoltano e corrono troppo, fanno tutto facile

I vecchi conoscono il sacrificio e la perseveranza, i giovani sono pigri e pensano solo a divertirsi

I vecchi sono umili, i giovani sono arroganti

...



# Principi fondamentali della comunicazione



CONSIGLIO NAZIONALE DEGLI INGEGNERI

Principi fondamentali di Watzlawick:

- tutto è comunicazione
- non si può NON comunicare
- ogni comunicazione presenta due livelli: di contenuto e di relazione
- **il risultato della nostra comunicazione è ciò che l'altro ha capito**



Per cui per raggiungere il NOSTRO risultato dobbiamo entrare nel "mondo" dell'ALTRO e prestare attenzione ai feedback che riceviamo, in modo da riformulare il messaggio finché non viene recepito dal nostro interlocutore



*Ricordandoci che "la mappa non è il territorio",  
ovvero ciascuno di noi ha codici, modelli, canali differenti...*

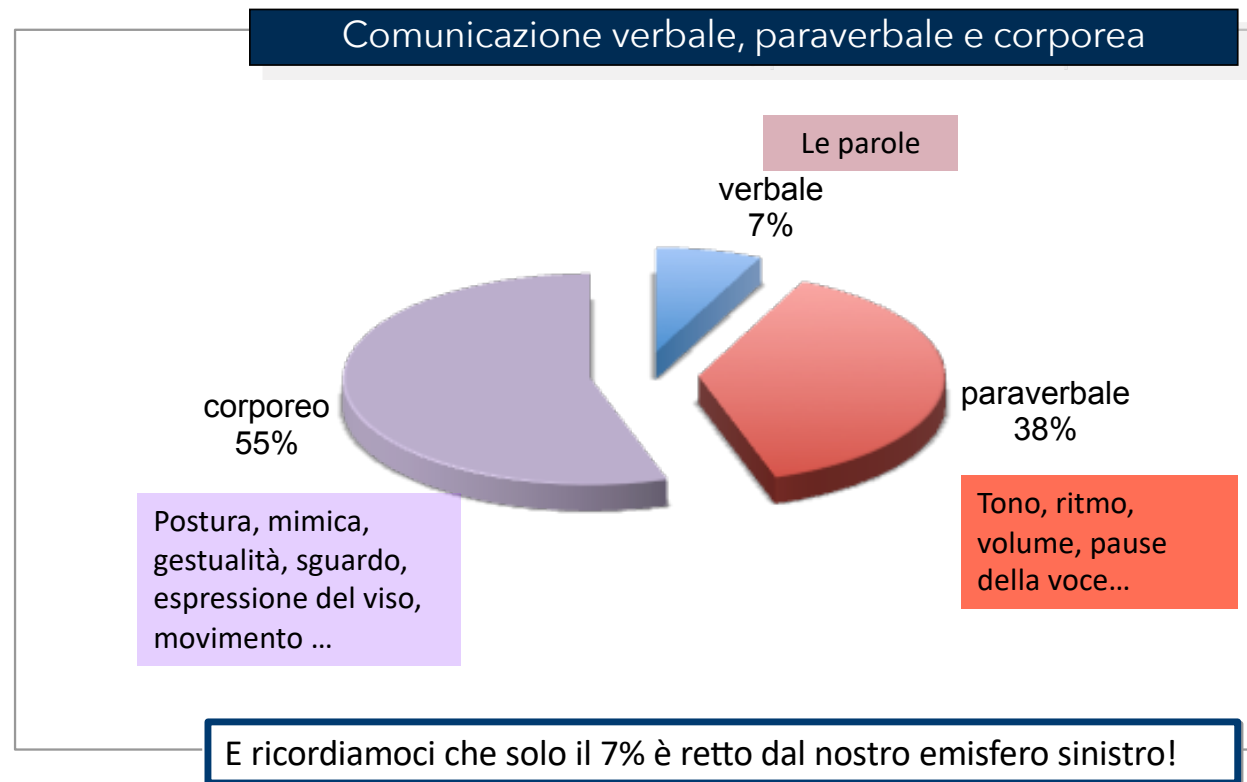
# Linguaggio verbale e non verbale



Gli esseri umani comunicano sia con il linguaggio digitale (verbale) che con quello analogico (non verbale).

**Quest'ultimo prevale, nella decodifica del messaggio.**

-  Digitale (emisfero sinistro)
-  Analogico
-  (emisfero destro)



## La comunicazione non verbale

Attraverso la comunicazione non verbale noi esprimiamo gli stati d'animo e le emozioni associate alle relazioni sociali.

Questa comunicazione arriva al cervello prima del contenuto verbale, definendone l'interpretazione.

L'aspetto di relazione è quindi una metacomunicazione.

Le emozioni non ti dicono cosa vedi,  
ma come guardi.



## Le azioni per una comunicazione efficace: osservazione, ascolto e feedback

L'unico modo per accertarci di aver "raggiunto" l'interlocutore è quello di osservarlo ed ascoltarlo, al fine di cogliere i suoi feedback.

Oltre al contenuto verbale, è necessario **osservarne la fisiologia**, in quanto ogni realtà mentale ha sempre un corrispettivo nel comportamento ed è quindi osservabile.

Teniamo conto che stiamo piano piano perdendo la capacità di leggere la comunicazione non verbale, soprattutto in conseguenza della progressiva sostituzione di canali digitali alle comunicazioni in presenza.

**L'ascolto attivo** presuppone la capacità di svuotare la mente e porsi in sospensione di giudizio. Significa rinunciare al sapere già acquisito, con la curiosità dell'esploratore di mondi possibili (*Marianella Sclavi*).

Ciò implica un ampio utilizzo di domande aperte per approfondire il modello cognitivo dell'altro, rinunciando ad influenzarlo.



**Il corpo parla ... ma  
attenzione ai pregiudizi  
ed alle generalizzazioni!**





# Costruire la relazione: l'empatia



CONSIGLIO NAZIONALE DEGLI INGEGNERI

Secondo Goleman, l'empatia è la capacità di concentrarsi sulle esperienze degli altri.

Ne esistono tre tipi, con specifici elementi costitutivi neurali e una particolare linea di sviluppo.

- **L'empatia cognitiva** ci permette di assumere il punto di vista di un'altra persona.
- **L'empatia emotiva** consiste nel sentire ciò che prova un'altra persona. I nostri neuroni specchio, assieme ad altri circuiti del cervello sociale, leggono le emozioni, le intenzioni e, simultaneamente, attivano le regioni corrispondenti del nostro cervello, dandoci una percezione interiore di ciò che sta avvenendo nell'altra persona.
- La **preoccupazione empatica** ci porta ad interessarci degli altri e a mobilitarci per aiutarli se ne hanno bisogno.





# La guerriglia quotidiana



CONSIGLIO NAZIONALE DEGLI INGEGNERI

1. Smart working
2. Gestione per obiettivi
3. Feedback continuo
4. Apprendimento veloce
5. Comunicazione diretta
6. Disponibilità continua
7. Premiare/ trattenere i talenti
8. Trasferimento di competenze molto specialistiche
9. Digitalizzazione e intelligenza artificiale

**Tenendo conto che spesso i capi sono boomer o genX...**



## Le possibili soluzioni



CONSIGLIO NAZIONALE DEGLI INGEGNERI

- *Workshop multi generazionali con giochi di immedesimazione e verifica dei Bias*  
*Group coaching con tecniche di steel manning: quali sono i nostri problemi dai diversi punti di vista?*
- *Sessioni periodiche di speed dating con feedback reciproci utili*  
*Struttura comincia-smetti-continua, con impegno «pubblico» di miglioramento*
- *Mentoring reciproco*  
*Ciascuno sceglie cosa insegnare e cosa imparare*

*Una volta che sarete diventati consapevoli dell'altrui mappa del mondo, riconoscendo gli stereotipi e la diversità, non potrete ragionare se non alla luce di queste nuove informazioni.*

*Perché la mente, una volta ampliata, non torna mai alle dimensioni originarie (Einstein?).*

*E allora finalmente ci diverrà evidente che dobbiamo sfruttare la nostra forza collettiva per ottenere ciò che serve per cambiare il mondo, tutti insieme.*

# Bibliografia



CONSIGLIO NAZIONALE DEGLI INGEGNERI

## I must



- Arte di ascoltare e mondi possibili, di Marianella Sclavi, Ed. Pearson, 2022
- Generazioni a confronto, di Rachele Focardi, Ed. Hoepli, 2024
- Senza età. Come generazioni diverse coesistono e insieme creano valore, di Diego Martone, Ed. Egea, 2022
- Molte età, molto valore – HBR luglio 2022, di M.W.Gerhardt, J.Nachemson, B. Fogel

## Per chi vuole approfondire...

- When Generations Collide, di Lynne Lancaster e David Stillman, HarperCollins e-books, 2009
- La mappa delle culture: come le persone pensano, lavorano e comunicano nei vari paesi, di Erin Meyer, Ed. ROI, 2021
- Ipsos Global Trends 2023: le caratteristiche della generazione Z tra mito e realtà