

ITALIA



OLTRE IL GRANDE DISORDINE

I compiti dei leader
e delle imprese per competere
in un mondo diviso

a cura di **Enrico Sassoon**

PROGETTO
MACROTRENDS
2025-2026



Inserito redazionale riservato ai lettori di Harvard Business Review Italia, Strategiqs Edizioni, Piazza Borromeo 5, 20123 Milano, Partita Iva 05113160963, Iscrizione al Tribunale di Milano n. 192 del 20.3.2006. Supplemento allegato al n. 12.2025 di Harvard Business Review Italia. Distributore per l'Italia: Direct Channel - Gruppo Mondadori

In collaborazione con



SIEMENS

INDICE

INTRODUZIONE

- 4 Enrico Sassoon, **Affrontare il disordine, governare il cambiamento**
- 5 **I 10 Macrotrends di Harvard Business Review Italia**

LA SFIDA GEOPOLITICA

- 8 Roberto Menotti, **L'America di Trump tra svolte identitarie e rinascimento democratico**
- 13 Danilo Taino, **La fatale irrilevanza delle istituzioni sovranazionali**
- 17 Federico Rampini, **La grande illusione del Sud Globale**
- 22 Mario Corti, **Come navigare nel caos geopolitico**
- 26 Enrico Giovannini, **La crisi climatica non aspetta**
- 31 Christian Lungarotti e Carlo Alberto Pratesi, **L'affermazione del marketing geopolitico**

LE GRANDI TRASFORMAZIONI DELLA GEOECONOMIA

- 38 Rony Hamaui, **L'economia di una guerra mondiale diffusa**
- 42 Emilio Rossi, **I nuovi vincoli e squilibri per la crescita globale nell'era di Trump**
- 47 Umberto Bertelè, **Il super-impero tecnologico**
- 58 Massimo Deandrei e Olimpia Ferrara, **Nuove rotte e nuovi paradigmi del commercio globale**
- 64 David Garfield, **Competere nella nuova era della politica industriale**
- 67 Alessandro Hatami, **Blockchain e finanza: la corsa globale all'innovazione istituzionale**

NUOVI PERCORSI TECNOLOGICI

- 72 Corrado Panzeri, **I trend tecnologici che cambieranno il mondo**
- 76 Nathan Shammah, **Quantum computing, tecnologia di frontiera**
- 80 Raffaele Mauro, **Le prospettive della Space Economy**

I PARADIGMI EMERGENTI DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

- 86 Massimo Canducci, **Le traiettorie future dell'intelligenza artificiale**
- 90 Floriano Masoero, **Siemens: le solide prospettive dell'IA industriale**
- 94 Luca Colombo, **Dalla pubblicità ai risultati: il marketing al tempo dell'IA**
- 97 Alessandro Camilleri, **Capitale di senso: anticipare l'IA per guidare il futuro**
- 101 Gadi Sassoon, **La sovranità emotiva nell'era dell'IA**
- 108 Rosario Sica, **Intelligenza artificiale e futuro delle competenze**

IMPRESE E LAVORO TRA CONTINUITÀ E CAMBIAMENTO

- 114 Andrea Granelli, **Dalla leadership all'arte della guida**
- 119 Frank Dobbin e Alexandra Kalev, **Un nuovo concetto di DEI**
- 125 Odile Robotti, **La nascita delle organizzazioni age-friendly**
- 132 Bruno Lamborghini, **Il valore dell'impresa socialmente responsabile**

136 LE EDIZIONI PRECEDENTI DI MACROTRENDS

La nascita dell'organizzazione age-friendly

di Odile Robotti

È il momento di un grande cambiamento culturale, che avverrà solo quando se ne capiranno a fondo i rilevanti vantaggi.

Le organizzazioni, pensate quando l'aspettativa di vita umana era di 20 o 30 anni più breve, non possono reggere l'impatto della longevità senza diventare *age-friendly*. Per riuscirci, devono combattere la discriminazione di età effettuando una "bonifica" dei sistemi organizzativi e un cambiamento culturale impegnativi. È difficile che lo facciano senza che vi siano chiari vantaggi.

TROPPO A LUNGO FUORI DALLA PORTA

È un po' che la longevità suona al campanello delle organizzazioni. Se queste non aprono, finirà con il buttare giù la porta.

La clientela delle organizzazioni invecchia: la percentuale di residenti italiani di età superiore ai 65, già oltre il 24%, raggiungerà il 34,6% nel 2050¹. I dipendenti, pure: gli over-50, raddoppiati in vent'anni, sono già uno su tre². Eppure, il concetto di *longevity-readiness*, cioè il grado di preparazione nell'affrontare la longevità, è recentissimo e poche organizzazioni misurano il proprio.

AGEISMO E GERONTOCRAZIA

L'*ageismo*, cioè la discriminazione basata sull'età anagrafica, poggia su pregiudizi e stereotipi che la usano per prevedere le caratteristiche delle persone, un po' come fanno gli oroscopi con il segno zodiacale. Poiché i tratti associati

alle persone senior sono per lo più negativi (per esempio: rigidità mentale, scarsa creatività e capacità di apprendere, poco dinamismo, ecc.), queste ne sono le principali vittime, subendo spesso trattamenti sfavorevoli.

La *gerontocrazia*, cioè la concentrazione del potere nelle mani delle generazioni più anziane, che potrebbe sembrare la nemesi dell'*ageismo*, o la prova della sua inesistenza o una sorta di compensazione, è semplicemente uno squilibrio di potere tra generazioni a favore di quelle più anziane. Anche se sembra paradossale, convive benissimo con l'*ageismo*, che può addirittura essere strumentale per supportarla. L'*ageismo* colpisce infatti anche i giovani, attribuendo loro alcuni tratti, per esempio insufficienti maturità, spirito di sacrificio o affidabilità, che li renderebbero meno adatti a posizioni di responsabilità.

UN "ISMO" SUI GENERIS LASCIATO A LUNGO INDISTURBATO

L'*ageismo* è apparentemente democratico: non risparmia nessuno al di fuori di un intervallo di età che, in Italia, va dai trenta ai cinquant'anni circa³. Come sempre, censo, potere e network agiscono da fattori protettivi e, di conseguenza, nemmeno l'*ageismo* è perfettamente equo, ma certamente lo è più di altri "ismi", come il razzismo o il maschilismo, che colpiscono solo alcune persone. Proprio questa caratteristica peculiare, cioè di essere perpetrato contro un gruppo a cui apparteniamo tutti in alcune fasi della vita, anziché contro un gruppo diverso dal nostro, è il vero tratto distintivo dell'*ageismo*. Stranamente, però, anziché procurargli tanti nemici, sembra aver reso tutti indifferenti, permettendogli di radicarsi e "normalizzarsi". I senior, avendo internalizzato i pregiudizi contro l'età, sembrano per ora più desiderosi di prendere le distanze dal proprio gruppo anagrafico che di far nascere un movimento di *Age-pride*⁴ e i giovani hanno preoccupazioni più urgenti. Le organizzazioni, che in effetti potrebbero fare molto per combatterlo, probabilmente si domandano: "Perché dovremmo occuparcene proprio noi?"

NOT MY PROBLEM

Se non fanno da cordone sanitario, le organizzazioni riflettono al loro interno quello che c'è nella società. Finora non hanno fatto quasi nulla per contrastare l'*ageismo* imperante intorno a loro e qualcuna di esse lo ha anche usato come arma impropria. La responsabilità sociale d'impresa è meno sentita nei confronti dell'*ageismo* che verso altre cause e perfino i Responsabili DEI⁵, finora, hanno chiuso un occhio. In ragione di questo, non è facile convincere le imprese a farsi carico di una battaglia che rischia di trova-

³ In alcuni paesi i range sono leggermente diversi.

⁴ Altre discriminazioni, pensiamo alla razza, al genere, all'orientamento sessuale, sono state combattute con grande vigore, portando anche a un senso del "politicamente corretto".

⁵ Acronimo di Diversity, Equity & Inclusion.

¹ Istat, Previsioni della popolazione residente e delle famiglie | Base 1/1/2024, 28 luglio 2025

² "I lavoratori over 50 sono raddoppiati in vent'anni in Italia", *Wired*, 01.05.2025

“L’ageismo, cioè la discriminazione basata sull’età anagrafica, poggia su pregiudizi e stereotipi che la usano per prevedere le caratteristiche delle persone.”

re pochi sostenitori e di procurare poca gloria. Proverò a farlo, ma prima occorre introdurre un altro concetto.

LA CRIPTONITE DELL’AGEISMO

Con *age-friendliness* si intende la pratica di garantire condizioni favorevoli alle persone indipendentemente dall’età. Non è il semplice contrario dell’*ageismo*, bensì un approccio proattivo per rendere le organizzazioni e la società realmente inclusivi per ogni età, creando opportunità, rispetto e accessibilità per ogni fase della vita. È la miglior protezione contro l’*ageismo* ma, quando questo è radicato, come purtroppo è nella nostra società e nelle nostre organizzazioni, occorre prima scovarlo ed estirparlo.

I FINTI NASCONDIGLI

Come i bambini, gli “*ismi*” hanno i loro nascondigli preferiti, dove si è certi di trovarli, ma che bisogna fingere di non conoscere per non rovinare il gioco. Sappiamo infatti benissimo dove l’*ageismo* ama nascondersi: nei sistemi aziendali e nella testa delle persone. Cominciamo dai primi.

VIETATO L’ACCESSO AI MAGGIORI DI 50 ANNI

Se non sono depositari di qualche particolarissima e introvabile competenza, i lavoratori senior fanno fatica perfino ad arrivare al primo colloquio. Il sistema di selezione, infatti, è pieno di nascondigli: il linguaggio degli annunci (che parla in modo diretto o subliminale ai giovani), la credenza che per certe posizioni servano caratteristiche che gli stereotipi associano alla giovane età (per esempio la dinamicità, l’energia e l’apertura al cambiamento) e gli algoritmi che scartano chi ha tanti anni di esperienza (informazione difficile da eliminare da un cv, contrariamente al genere o all’etnia). Se gli intervistatori non sono formati sui meccanismi della discriminazione di età, finiscono per perpetrarla anche inconsapevolmente: i candidati senior che vengono scartati ricevono spesso come spiegazioni di non essere “in fit con la cultura” o di essere “troppo qualificati”.

PROFEZIE CHE SI AUTO-AVVERANO

Il sistema di gestione del talento e delle carriere, un altro nascondiglio dell’*ageismo*, riflette la visione secondo cui

il potenziale e il desiderio di crescere professionalmente si esprimano entro una certa età (ignorando i *late bloomer*⁶, chi ha dovuto fare *care-giving*, ecc.). Se i manager non vengono formati per evitare di cadere in questi pregiudizi, il rischio è che inconsapevolmente aiutino la profezia ad auto-avverarsi, riducendo il contributo della fascia over-50 della popolazione aziendale (ricordo che è il 30% circa del totale).

APPRENDIMENTO DISCONTINUO

La locuzione *formazione continua* sembrerebbe chiara, ma spesso sarebbe più corretto chiamarla *formazione continua fino a un certo punto*: oltre una certa età, infatti, la formazione facoltativa diventa spesso discontinua, poi rara e, infine, inesistente. In molte organizzazioni, i senior sono visti come risorse su cui non ha senso investire, benché abbiano davanti anche dieci anni di lavoro e il loro *turn-over* sia più basso di quello delle giovani generazioni. Anche in questo caso, formare i manager aiuta a stanare l’*ageismo* inconscio e permette di evitare questi errori.

A MISURA DELL’ETÀ MEDIA

In molte organizzazioni, tutto, dalle carriere ai benefit, è pensato per una fascia di età che va dai 30 ai 50 anni. I ruoli organizzativi sono spesso strutturati assumendo percorsi tipici e i nuovi inizi professionali dopo i 50 anni non sono contemplati a meno che non siano richiesti dall’organizzazione, né sono valorizzate carriere che combinano esperienze diverse. La possibilità di uno “stage per senior” rimane la trovata, azzeccata perché sembra paradossale, di un film⁷.

OCCORRE UNA BONIFICA

Potrei andare avanti, l’*ageismo* è dappertutto: bonificare questo “amianto organizzativo” è un’opera impegnativa. Se poi pensiamo che esso si trova nella testa di tutti, inclusa quella delle sue vittime, è chiaro che le organizzazioni combatteranno l’*ageismo* solo se, oltre a ritenerlo moralmente giusto, questo darà chiari benefici.

IL BUSINESS CASE CONTRO L’AGEISMO

La prima ragione per eliminare l’*ageismo* organizzativo è quella di non precludersi l’accesso a talenti qualificati. L’Istat prevede che il numero di persone nella fascia di età considerata produttiva, cioè quella dei 15-64 anni, scenderà da 37,4 milioni nel 2024 a 29,7 milioni nel 2050, passando dal 63,5% al 54,3%⁸. L’impatto negativo sul PIL

⁶ Persone il cui percorso di sviluppo professionale ha un ritmo più lento rispetto a quello standard.

⁷ Il riferimento è al film “Lo stagista” (2015), in cui una start-up guidata da una giovane CEO interpretata da Anne Hathaway lancia un programma aziendale di stage per over 65 a cui aderisce un Robert De Niro settantenne.

⁸ Istat, Previsioni della popolazione residente e delle famiglie | Base 1/1/2024, 28 luglio 2025.

“Le organizzazioni più avanzate iniziano a usare la *age-friendliness* come leva di branding nei confronti dei dipendenti e della clientela.”

appare difficile da evitare, anche considerando maggiori flussi migratori e un provvidenziale effetto della tecnologia sul fabbisogno di lavoro. A proposito di quest'ultima, ci sono alcuni *caveat*: anzitutto, i tempi per una piena adozione e integrazione dell'IA da parte delle organizzazioni non sono immediati né facili da prevedere. Infatti, come evidenziato da un recente studio del MIT⁹, per ora l'IA è servita principalmente ad aumentare la produttività e la qualità decisionale, più che a ridurre gli organici, anche perché i livelli di adattamento contestuale e di funzionamento autonomo necessari non sono ancora stati raggiunti. Per ora, in vari paesi, tra cui Regno Unito e Stati Uniti, le organizzazioni trattengono e richiamano al lavoro i lavoratori senior allettandoli con formule di lavoro flessibili che bastano solamente a riempire i posti di lavoro vacanti perché le nuove coorti di popolazione, numericamente più ridotte delle precedenti, sono insufficienti.

L'ARGENTO VALE ORO

I cosiddetti *silver workers*, cioè i lavoratori senior, offrono vari vantaggi, soprattutto se “mescolati” con colleghi di altre età: possiedono, infatti, memoria istituzionale profonda, conoscenza dei clienti e relazioni consolidate con loro negli anni, competenze settoriali specifiche e conoscenze tacite, cioè il sapere non documentato che si forma con anni di esperienza. Inoltre, essendo depositari di conoscenza istituzionale e di settore, potrebbero essere fondamentali per supportare l'integrazione dell'esperienza con i nuovi strumenti IA. Soprattutto, possono accelerare l'apprendimento e ridurre i costi di inserimento dei colleghi giovani e garantire continuità e fiducia con la clientela. In conclusione, se sono in un contesto inclusivo, i senior possono essere di grande valore per l'organizzazione e, per quanto a livello salariale costino più dei giovani, questo potrebbe essere compensato da turnover più basso e da autonomia e sicurezza maggiori nello svolgimento delle mansioni.

YES, YOU CAN

C'è però una condizione per permettere ai lavoratori senior di dare il meglio in questa fase di passaggio dall'era *ageista* a quella della *age-friendliness*. Occorre, infatti, tenere conto che gli over-50, bombardati per decenni da

messaggi giovanilisti e dalla concezione della vita fatta a parabola, spesso hanno interiorizzato stereotipi negativi riguardo all'invecchiamento che agiscono come una camicia di forza. Questa situazione rende necessario fare *age-empowerment*, cioè “riprogrammarli” con una visione positiva e potenziante dell'invecchiamento. In altre parole, è necessario rafforzare in loro auto-efficacia, auto-stima e desiderio di sviluppare e condividere competenze. Se aiutati a passare da sentirsi limitati e in declino a vedersi capaci e protagonisti, gli over-50 potranno più facilmente e naturalmente ricoprire ruoli di soddisfazione per loro e di valore per l'organizzazione, per esempio mentori dei giovani, consiglieri ricercati grazie all'esperienza, ambasciatori dell'apprendimento continuo, testimonial del nuovo “*longevity mindset*” e campioni della collaborazione intergenerazionale.

IL TEMPO PASSA PER TUTTI

Anche le organizzazioni che non hanno necessità o non desiderano incrementare il numero di over-50 ne hanno già parecchi al proprio interno: mediamente il 30% della popolazione aziendale. Poiché questo fatto rende qualsiasi calo di performance e perdita di produttività che li riguarda difficile da compensare, è doveroso chiedersi se l'*ageismo* provochi effetti negativi sui senior. Ecco cosa sappiamo dalla letteratura scientifica:

- Compromette la memoria e le funzioni cognitive, specialmente quando gli stereotipi *ageisti* sono interiorizzati. In un esperimento¹⁰ due gruppi di senior venivano esposti in modo subliminale a parole negative o positive legate all'età. L'esposizione a stereotipi negativi sull'età (“le persone senior sono smemorate”) peggiorava le prestazioni mnemoniche, l'autoefficacia mnemonica e gli atteggiamenti legati all'invecchiamento, mentre gli stessi parametri miglioravano con l'esposizione a stereotipi positivi. È interessante osservare che l'effetto è fuori della consapevolezza dei senior, rendendo così difficile per loro contrastare gli effetti degli stereotipi negativi. Uno studio longitudinale conferma il precedente¹¹: le persone con stereotipi negativi sull'età sperimentano, a partire dai 60 anni, un declino della memoria superiore del 30% rispetto a chi ha convinzioni più positive.
- Diminuisce la fiducia nelle proprie capacità professionali, cioè riduce il senso di autoefficacia sul lavoro e la soddisfazione di carriera¹².

10 Levy, B. (1996), “Improving memory in old age through implicit self-stereotyping”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(6), 1092–1107. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.6.1092>.

11 Levy, B. R., Zonderman, A. B., Slade, M. D., & Ferrucci, L. (2012), “Memory shaped by age stereotypes over time”, *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 67(4), 432–436. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbr120>.

12 Paggi, Michelle & Jopp, Daniela. (2015), “Outcomes of occupational self-efficacy in older workers”, *International journal of aging & human development*, 80, doi: 10.1177/0091415015607640.

9 MIT, *The GenAI Divide: State of AI in Business*, 2025.

- Aumenta la probabilità di provare livelli più alti di emozioni negative (frustrazione, tristezza o ansia) quando si affrontano sfide quotidiane, cioè di reagire peggio allo stress¹³.
- Riduce la motivazione sociale verso i colleghi, il senso di appartenenza e la soddisfazione lavorativa dei senior che lo internalizzano¹⁴. Difficile credere che, in queste condizioni, possa fiorire il desiderio di trasferire ai giovani le proprie competenze e fare da mentori.

TOSSINE IN CIRCOLO

Ho elencato con pedanteria i malefici dell'*ageismo* per chiarire un punto: esso nuoce gravemente alla salute organizzativa. Pur colpendo primariamente i senior, di riflesso influisce negativamente anche su altri gruppi demografici, perché le tossine che provoca vanno a finire in circolo minando la collaborazione tra generazioni e il clima organizzativo.

UN VIRUS PERICOLOSO

Ma non è finita, perché l'*ageismo* colpisce anche i giovani (soprattutto in Italia) e chi, non essendo "in carriera"

(cioè la maggioranza della popolazione aziendale), prova inquietudine osservando gli over-50 più o meno sottilmente marginalizzati ("canarini nella miniera"). Nelle organizzazioni in cui circola l'*ageismo*, le persone che ne subiscono gli effetti negativi, diretti o indiretti, sono molte: è un virus, oltre che pericoloso, molto infettivo.

SPADA DI DAMOCLE

Ai costi sopra elencati si aggiungono quelli di possibili contenziosi, sanzioni e danni reputazionali causati dall'*ageismo*. In Italia è stata recepita la normativa UE secondo la quale è illegale rifiutare, penalizzare o licenziare qualcuno solo in base all'età in assenza di una giustificazione oggettiva (es. mansioni fisiche pesanti o normative pensionistiche)¹⁵. Certamente, quella legata all'età è una discriminazione difficile da dimostrare ed è rimasta a lungo in ombra, anche a causa della poca consapevolezza di chi la subisce. Il fatto che l'Italia abbia pochissime cause legali per *ageismo* rispetto ad altri paesi non dovrebbe rallegrarci, ma farci sospettare che, forse, ci sono dei rischi che potrebbero materializzarsi. C'è da augurarsi che le organizzazioni provvedano per tempo estirpando l'*ageismo*, anziché farselo imporre dai tribunali.

¹³ Bellintier, J. A., & Neupert, S. D. (2016), "Negative aging attitudes predict greater reactivity to daily stressors in older adults", *The Journals of Gerontology: Series B, Psychological Sciences and Social Sciences*, 73(7), 1155-1159. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbw086>.

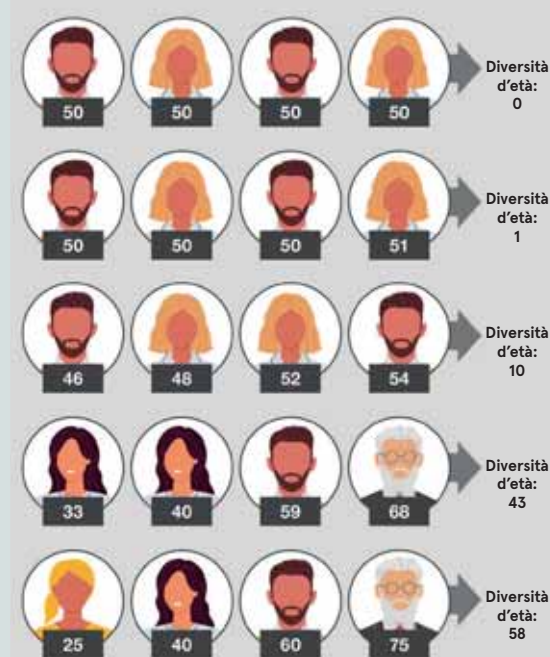
¹⁴ Rahn, Georg & Martiny, Sarah & Nikitin, Jana. (2020), "Feeling out of place: Internalized age stereotypes are associated with older employees' sense of belonging and social motivation", *Work, Aging and Retirement*, 7 doi: 10.1093/workar/waaa005.

¹⁵ Il Decreto Legislativo 216/2003, che recepisce la Direttiva UE 2000/78, finalizzato a garantire la parità di trattamento in materia di occupazione e condizioni di lavoro, vieta la discriminazione, diretta o indiretta, nell'accesso al lavoro, nella formazione, nelle condizioni di impiego e retribuzione per varie cause, tra cui l'età. Il Codice delle Pari Opportunità (D.Lgs. 198/2006) vieta le discriminazioni, inclusa quella di età, in ogni ambito.

Le tre dimensioni dell'età in un'organizzazione

La prima, l'età media della popolazione organizzativa, per quanto sia un indicatore utile, racconta solo parte della storia. La seconda è la dispersione dell'età intorno alla media (varianza statistica): i team nell'illustrazione hanno la stessa età media, piuttosto elevata, ma la diversa varianza li differenzia parecchio. La terza, un po' più difficile da misurare, è la polarizzazione, cioè il grado di separazione della forza lavoro in sottogruppi omogenei e distinti. Se presente, riduce gli aspetti positivi della varianza. La relazione tra queste dimensioni, che andrebbero misurate a livello complessivo e granulare, fornisce un quadro abbastanza preciso ed evidenzia dove si può migliorare.

Fonte: PWC, *The value of age diversity*, January 2023





OPPORTUNITÀ DELLA DIVERSITÀ DI ETÀ

I benefici della diversità generazionale sono ben documentati e la longevità, portando cinque generazioni a coabitare le organizzazioni, ha creato le condizioni per coglierli. Vediamo intanto quali sono:

- Miglioramento della performance dei team che affrontano lavori non routinari¹⁶ grazie alla maggiore base di conoscenze tacite ed esplicite disponibili, ai diversi approcci alla risoluzione dei problemi, maggiore equilibrio tra visione a lungo e breve termine, varietà di esperienze e stili cognitivi.
- Migliore capacità di progettare prodotti e servizi inclusivi e di comunicare in modo autentico con tutte le generazioni.
- Riduzione delle intenzioni di turnover e aumento del benessere lavorativo.¹⁷
- Riduzione dei rischi e aumento della resilienza organizzativa: un'analisi condotta su 11.500 aziende europee ha trovato che i consigli di amministrazione in cui erano presenti diverse fasce d'età (in questo caso il gruppo sottorappresentato sono i giovani) risultavano più resilienti e finanziariamente più solide.¹⁸

¹⁶ Backes-Gellner, U., & Veen, S. (2013), "Positive effects of ageing and age diversity in innovative companies – Large-scale empirical evidence on company productivity", *Human Resource Management Journal*, 23(3), 279–295.

¹⁷ Zaniboni, S., Kmicinska, M., Truxillo, D. M., Fraccaroli, F., & Parry, E. (2019), "Age-diversity climate affects work outcomes through collective attitudes", *Work, Aging and Retirement*, 5(4), 337–350.

¹⁸ PWC, The value of age diversity | January 2023

“L’incorporazione della age-friendliness all’interno dei brand è da incoraggiare perché aiuta a diffondere una visione positiva dell’invecchiamento e della collaborazione tra generazioni nella società.”

Questi benefici, però, non sono automatici: la diversità di età non è intrinsecamente positiva, bensì lo diventa in presenza di alcuni fattori contestuali collegati tra loro¹⁹.

- Il primo è l'*age-climate* positivo, cioè la percezione condivisa tra i dipendenti che l'organizzazione tratti in modo equo, rispettoso e inclusivo i lavoratori di ogni età. Questo può realizzarsi quando sono stati eliminati i “silos” generazionali, cioè la segregazione delle risorse per età, e gli stereotipi *ageisti*. Se non si verifica anche la seconda condizione, pur avendo occasioni per frequentarsi, le persone di età diversa non hanno motivazione ad approfondire la conoscenza reciproca (i pregiudizi sono barriere invisibili) e, se lo fanno, vi è il rischio che sorgano malintesi e conflitti. Se lo scambio di idee e conoscenze tra generazioni non avviene o è ostacolato dalle incom-

¹⁹ Boehm, S. A., & Kunze, F. (2015), *Age diversity and age climate in the workplace*. In P. M. Bal, D. T. A. M. Kooij, & D. M. Rousseau (Eds.), *Aging workers and the employee-employer relationship*.

La capsula di Petri della collaborazione tra generazioni

La diversità di età, come qualsiasi altra diversità, se lasciata a sé stessa difficilmente produce i frutti promessi e, anzi, può generare problemi di comunicazione, collaborazione e coesione. Ecco cosa può fare un'organizzazione per creare il terreno di coltura ottimale in cui le relazioni tra generazioni possono svilupparsi e in cui, viceversa, l'ageismo non riesce a sopravvivere:

- Inserire nei codici di condotta dichiarazioni esplicite riguardo all'inclusione di età e gestirla con la stessa serietà applicata all'inclusione di genere, etnia e disabilità.
- Analizzare le politiche interne, il linguaggio e i sistemi organizzativi per individuare ed eliminare eventuali pregiudizi legati all'età.
- Analizzare le valutazioni di performance, la partecipazione alla formazione, la soddisfazione lavorativa e la percezione di essere rispettati e trattati con dignità per fasce di età. In presenza di differenze, ricercare le ragioni.
- Convincere tutti gli stakeholder dell'interesse a eliminare l'ageismo con argomenti generali e specifici per il gruppo a cui ci si rivolge. Rendere espliciti i benefici che ciascuno può trarre da un clima age-friendly.
- Fare formazione a tutti sui pregiudizi inconsci legati all'età, su come praticare inclusione di età e sulla collaborazione intergenerazionale.
- Formare i responsabili di risorse sulla gestione del mix generazionale e dare strumenti per valorizzare le competenze di tutte le età, senza appiattirne le differenze.
- Offrire formazione motivazionale alla popolazione over-50 per supportare l'age-empowerment, cioè una visione potenziante dell'invecchiamento come evoluzione e non diminuzione. Questo aiuta a sradicare i pregiudizi inconsci nei confronti dell'invecchiamento interiorizzati dai lavoratori senior che agiscono su di loro come un freno a mano tirato.
- Assicurare una leadership attiva del top management riguardo all'inclusione di età formando i leader perché possano diventare ambasciatori della age-friendliness.
- Promuovere una cultura di rispetto reciproco all'interno dell'organizzazione, di mentoring e di reverse mentoring.
- Valorizzare il ruolo di mentor rendendolo uno sbocco naturale e desiderabile per le risorse senior.
- Combattere la polarizzazione generazionale evitando di avere unità organizzative con bassa varianza di età e creando occasioni facilitate di scambio tra colleghi di età diverse.
- Rendere la formazione continua lungo tutto l'arco della vita lavorativa.
- Offrire supporti su salute, finanza e benessere personalizzati per le diverse fasi della vita e aggiornati rispetto ai cambiamenti dovuti alla longevità.
- Offrire percorsi di carriera flessibili che permettano un rallentamento graduale della carriera, nuove carriere o spostamenti orizzontali per i lavoratori senior.
- Presidiare l'accesso alle opportunità evitando che vengano precluse solo in ragione dell'età.
- Comunicare che la mentorship è un elemento chiave della cultura organizzativa e valorizzare i senior che diventano mentori. Questo permette di dare ai giovani opportunità per mettersi alla prova anche se non sono completamente pronti, perché il rischio dell'inesperienza è mitigato dalla presenza di un mentor.
- Combattere l'idea che per rendere più dinamica un'organizzazione occorra ringiovanirla anagraficamente. Per aumentare la dinamicità, ciò che serve veramente è coltivarla e diffonderla in tutta l'organizzazione.
- Respingere la mentalità "a somma zero" secondo la quale, per fare largo ai lavoratori giovani, occorre mettere da parte quelli maturi. Evitare la falsa dicotomia tra valorizzare l'esperienza dei senior o ascoltare i giovani. Un'organizzazione age-friendly non punta su un'unica fascia di età a discapito delle altre, bensì trova il modo di valorizzarle tutte.

prensioni e dai contrasti, il miglioramento delle performance e il trasferimento di competenze vengono meno e i benefici non si materializzano.

- Il secondo fattore consiste nel contrastare la tendenza umana a ricercare e preferire persone simili a sé²⁰ creando occasioni per le generazioni di incontrarsi in contesti creati appositamente per facilitare la conoscenza reciproca e mettere in luce possibili sinergie. Tipicamente questo si realizza con formazione *ad hoc*.
- Infine, è cruciale che i leader valorizzino i contributi di tutte le fasce d'età promuovendo fiducia e collaborazione. Se la leadership non dimostra di credere nella collaborazione tra generazioni e nel valore delle persone di ogni età, il cambio culturale fatica ad affermarsi.

LA AGE-FRIENDLINESS DEBUTTA NEI BRAND

Le organizzazioni più avanzate iniziano a usare la *age-friendliness* come leva di branding nei confronti dei dipendenti e della clientela. Questo comporta alcuni passaggi fondamentali:

- Per coerenza e credibilità, anzitutto occorre aver eliminato l'*ageismo* dai sistemi organizzativi e aver promosso la *age-friendliness* internamente.
- È necessario che la comunicazione di marketing rappresenti le persone più mature come attive, competenti, aspirazionali, evitando i *cliché*, inclusi quelli apparentemente positivi (es. anziani visti come nonni, saggi, bonari, ecc.). Il linguaggio delle comunicazioni interne ed esterne deve essere valorizzante nel riferirsi ai senior, per esempio riferendosi a loro come "lavoratori esperti". È utile anche celebrare la longevità raccontando storie di clienti o dipendenti che prosperano nelle diverse fasi della vita.
- Nello sviluppo dei prodotti e servizi devono valere i principi di design universale, in modo che i prodotti siano utilizzabili da una vasta gamma di età (per esempio usando caratteri più grandi, interfacce semplici, funzionalità adattabili). È fondamentale a questo scopo co-progettare con i senior.
- Tutto il ciclo, dal pre-vendita al post-vendita, deve essere inclusivo di tutte le età. Per esempio, il personale del Servizio Clienti dovrebbe essere formato per interagire in modo rispettoso con i clienti senior (evitando linguaggi paternalistici) e il supporto dovrebbe essere multicanale (digitale, telefono e presenza fisica).
- Infine, produrre *white paper* su come cambia l'invecchiamento, sponsorizzare conferenze sulla longevità e lanciare campagne di pubblicità progresso per contrastare la percezione negativa dell'invecchiamento contribuiscono ad amplificare il posizionamento come organizzazione *age-friendly*.

20 La legge dell'attrazione per somiglianza di Byrne afferma che le persone tendono naturalmente a preferire l'interazione e a sentirsi più vicine a coloro che sono simili a loro, per esempio, per età.

L'incorporazione della *age-friendliness* all'interno dei brand è da incoraggiare perché aiuta a diffondere una visione positiva dell'invecchiamento e della collaborazione tra generazioni nella società. Promuovendo brand amici e rispettosi di tutte le età, le organizzazioni, oltre a risultare gradite e accessibili a un più ampio numero di clienti e dipendenti, possono contribuire a costruire una società pronta per la longevità. *Win-win*.

Il giovanilismo è vecchio e come tutti i vecchi non ne vuole sapere di togliersi di mezzo per lasciare spazio a chi viene dopo. L'*ageismo* è addirittura decrepito e sa di avere i giorni contati: per questo è incattivito con tutti. Critica la longevità che, come tutti i giovani, pur con poca esperienza, ha la presunzione di voler cambiare il mondo, e non sopporta la giovanissima *longevity-readiness* che, convinta di essere speciale, cosa tipica della sua generazione, vuole affermarsi senza fare la gavetta. Ma, più di tutti, detesta la *age-friendliness*, che, appena arrivata, già vuole farlo fuori. ♥

L'AUTORE



Odile Robotti è amministratrice unica di Learning Edge srl e autrice dei libri *Il Talento delle Donne* (Sperling & Kupfer, 2013), *Il Magico Potere di Ricominciare* (Mind, 2019) e *I Migliori cinquant'anni. Riscoprirsi e reinventarsi nella seconda metà della vita* (Mind, 2025).

Odile si dedica da anni all'empowerment femminile, ai nuovi inizi professionali (www.restartability.com) e alla preparazione alla longevità di organizzazioni e individui (www.ready4longevity.com). Laureata in Economia Politica (Università Bocconi), ha conseguito un MBA (SDA Bocconi), un Ph.D in Psicologia (University College London) e una certificazione come professional coach (International Coaching Academy). Il profilo completo è disponibile su LinkedIn (<https://www.linkedin.com/in/odile-robotti-92a18a3/>).

PROGETTO
MACROTRENDS
2025-2026

ITALIA

