

Collaborare significa tenere insieme le differenze

scritto da Agnese Ceschi | 4 Marzo 2026



In un contesto economico instabile e intergenerazionale, collaborare significa integrare differenze, gestire il conflitto e costruire responsabilità condivisa. Sebastiano Zanolli spiega perché l'age integration e una comunicazione autentica siano oggi leve decisive per le imprese, soprattutto familiari, chiamate a trasformare il passaggio generazionale in una risorsa strategica.

Cosa significa collaborare? In un'epoca complessa come quella attuale, segnata da trasformazioni continue, accelerazioni tecnologiche e una crescente incertezza, c'è una dote, o *skill*, che si rivela sempre più imprescindibile nelle esperienze professionali, ma se vogliamo anche personali: la **capacità di collaborare**.

Questa è la tesi di [Sebastiano Zanolli](#), manager e formatore, autore di una lunga serie di pubblicazioni, tra cui l'ultima in ordine di tempo: *"Collaborare a ogni età. Dall'age management all'age integration: capirsi e colmare la distanza fra diverse generazioni"* (ROI Edizioni, 2025).

Che si parli strettamente di imprese del vino, o di organizzazioni e realtà aziendali in altri ambiti, collaborazione è una parola chiave per definire tanti ambiti dell'operato di un'impresa, ma soprattutto un passaggio chiave: la **comunicazione**. Comunicazione interna, esterna, o anche tra generazioni. Quest'ultima in particolare è una tematica che le imprese di vino hanno molto a cuore oggi, il tanto "temuto" passaggio generazionale.

Sebastiano, cosa significa collaborazione nel mondo del lavoro oggi e come è cambiata rispetto al passato?

Osservo da anni come lavorano le persone dentro le organizzazioni e oggi posso affermare che la collaborazione non è più "mettersi d'accordo". È **tenere insieme differenze**: di competenze, di età, di visione, di linguaggi. In passato il lavoro era più stabile, più prevedibile. Ognuno aveva il suo ruolo e lo faceva bene.

Oggi il contesto cambia di continuo. Per questo collaborare significa riuscire a decidere insieme anche quando non si è d'accordo, anche quando le informazioni sono incomplete. È meno armonia e più **responsabilità condivisa**. Ed è molto più faticoso di prima.

Cosa fa la differenza in un'attività imprenditoriale oggi e perché?

La differenza, oggi, la fa la capacità di **tenere le persone dentro al progetto**, non solo il prodotto sul mercato. Le

aziende che funzionano meglio sono quelle in cui le persone capiscono perché fanno quello che fanno e come il loro lavoro incide davvero.

Il contesto è complesso, i margini si assottigliano, la pressione aumenta. In questa situazione chi riesce a costruire **fiducia interna, chiarezza nelle decisioni e senso di direzione** ha un vantaggio enorme. Vale nel manifatturiero, nei servizi, nell'artigianato e anche nel vino.

Cos'è l'*age integration* di cui parli nel tuo nuovo libro?

Ne parlo perché la vedo mancare spesso. *Age integration* significa smettere di pensare per categorie rigide: giovani da una parte, senior dall'altra. E iniziare a lavorare su come queste **differenze possono diventare una risorsa concreta**.

Dal mio punto di vista, molte organizzazioni soffrono non perché hanno persone di età diverse, ma perché non hanno creato spazi di confronto vero tra generazioni. I giovani portano velocità, domande, nuovi codici. I più esperti portano profondità, memoria, capacità di leggere i contesti. Se queste due cose non dialogano, nasce attrito sterile. Se dialogano, nasce qualità.

Giovani e nuove generazioni: come comunicare con loro come consumatori e come collaboratori?

Non credo esistano formule valide per tutti. I **giovani** non chiedono solo di non essere semplificati. Chiedono anche di essere presi sul serio. Vogliono capire il senso di ciò che fanno e di ciò che consumano. Vogliono coerenza tra quello che un'azienda dice e quello che fa.

Questo vale sia come clienti sia come collaboratori. Oltre che

imparare a parlare il loro linguaggio, serve condividere il contesto, spiegare le scelte, **accettare il confronto**. Quando sentono che c'è spazio per capire e contribuire, si ingaggiano. Quando percepiscono retorica o distanza, si sfilano.

Molte aziende vinicole sono imprese di famiglia e affrontano il passaggio generazionale. Quali mosse portano a un passaggio efficace?

Il passaggio generazionale funziona quando non è solo un trasferimento di potere, ma un **passaggio di responsabilità graduale e accompagnato**. Quando chi cede lascia davvero spazio e chi entra non deve dimostrare tutto subito.

Funziona quando si chiariscono i ruoli, quando si parla apertamente di aspettative, quando si accetta che il modo di fare le cose cambierà. Non perché il passato fosse sbagliato, ma perché il contesto è diverso.

Il **conflitto tra generazioni o almeno l'attrito esiste**, il problema è non affrontarlo. Quando viene gestito bene, diventa una delle **risorse più preziose per il futuro di una azienda**.



Punti chiave

1. Collaborare oggi significa integrare differenze, non cercare armonia a tutti i costi.
2. La vera competitività nasce dalla capacità di coinvolgere le persone nel progetto aziendale.
3. Age integration: trasformare le differenze generazionali in valore concreto.
4. I giovani chiedono senso, coerenza e spazio reale di contributo.
5. Il passaggio generazionale funziona solo se è graduale, chiaro e basato su responsabilità condivisa.