

Numero del progetto:  
2024-1-IT02-KA220-ADU-000247623



**MYCo**

Meet Your Colleague

Sintesi della ricerca sulle  
differenze generazionali  
Organizzazione: assist Gesellschaft für  
Personalentwicklung und  
Unternehmensberatung mbH  
Paese: Germania



**Co-funded by  
the European Union**

Partner



Centrum Wspierania  
Edukacji  
i Przedsiębiorczości

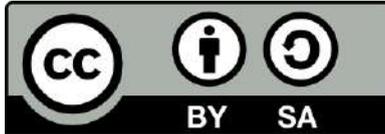


Finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o dell'Agenzia esecutiva per l'istruzione, la cultura e lo sport (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili per tali opinioni e pareri.



## Contenuto

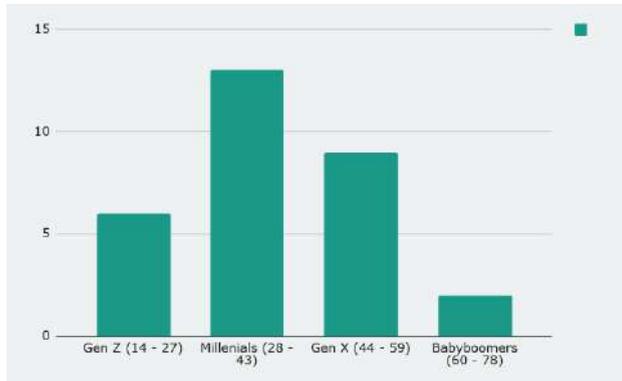
1. Informazioni	3
2. Cultura e generazioni	8
3. Comunicazione tra generazioni – Prevenzione e gestione dei conflitti	13
4. Differenze nell'approccio al lavoro	30
5. Disuguaglianza digitale	50
6. Diversità generazionale da un punto di vista intersezionale	56



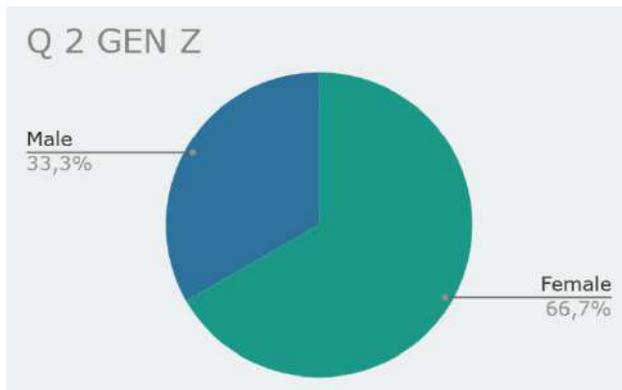
Questo lavoro è concesso in licenza CC BY-SA 4.0. Per visualizzare una copia di questa licenza, visitare <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

## 1. Informazioni

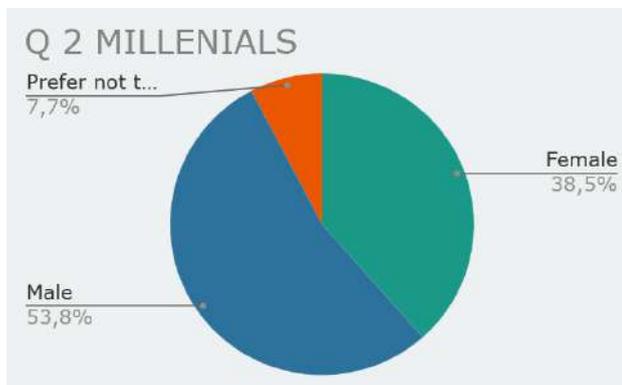
**Domanda 1:** La ricerca è stata condotta su 30 partecipanti. La maggior parte dei partecipanti (13) appartiene alla generazione dei Millennial (età compresa tra 28 e 43 anni).



**Domanda 2:** Per quanto riguarda la partecipazione di genere, al questionario hanno partecipato più uomini (53%) che donne (47%). Solo 2 persone hanno preferito non rispondere a questa domanda.

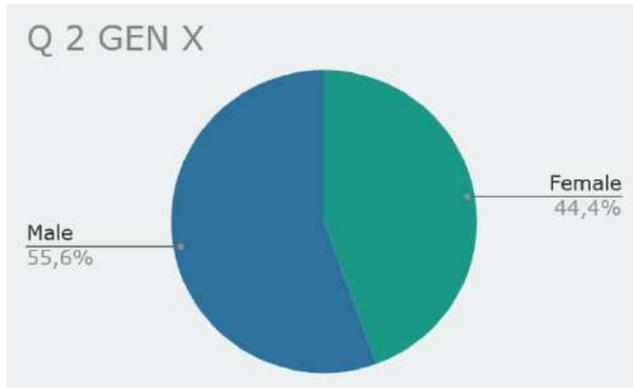


È interessante notare che solo i partecipanti della generazione "Millennial" hanno dichiarato di non voler rispondere alla domanda sul genere.

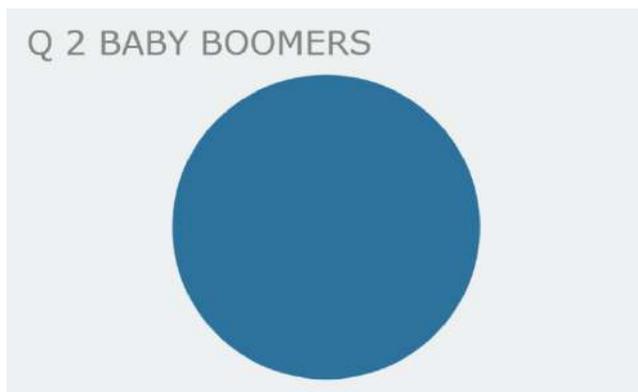


Tra i partecipanti della generazione Z, hanno partecipato al questionario un numero leggermente superiore di uomini. Potrebbe trattarsi di una semplice coincidenza, ma potrebbe anche riflettere il fatto

che alcune donne di questa generazione sono ancora impegnate nella crescita dei figli e quindi non lavorano.



È evidente che i rispondenti della generazione dei Baby Boomer erano tutti maschi. Ciò potrebbe essere dovuto al fatto che in quella generazione le donne non rientravano al lavoro dopo aver cresciuto i figli, ma preferivano rimanere a casa.



### **Domanda 3:** Dimensioni dell'azienda

In totale e in tutte le generazioni (11/30), la maggior parte dei partecipanti lavorava per grandi aziende al momento della ricerca. Tra gli altri partecipanti, 4 lavoravano per aziende di medie dimensioni, 4 per piccole aziende e 8 per microimprese.

### **Domanda 4:** Ubicazione rurale vs urbana

La maggior parte delle aziende presso cui erano impiegati i partecipanti era situata in un contesto urbano. Solo 2 partecipanti della generazione Millennial e 1 della generazione Z hanno dichiarato di trovarsi in una zona rurale.

### **Domanda 5:** Attività internazionali

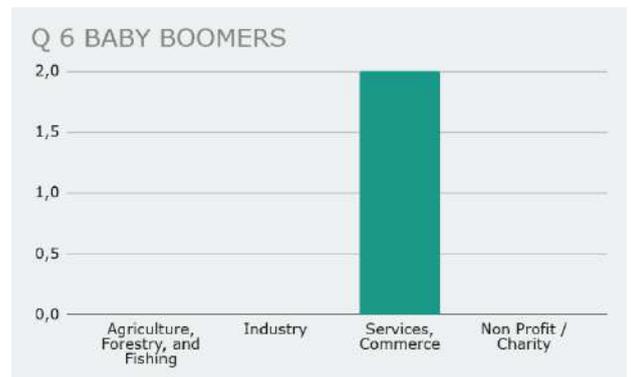
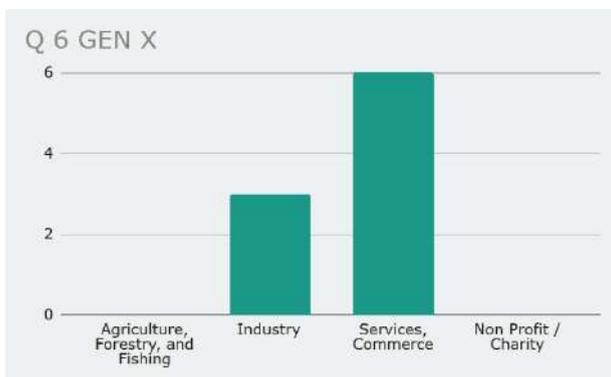
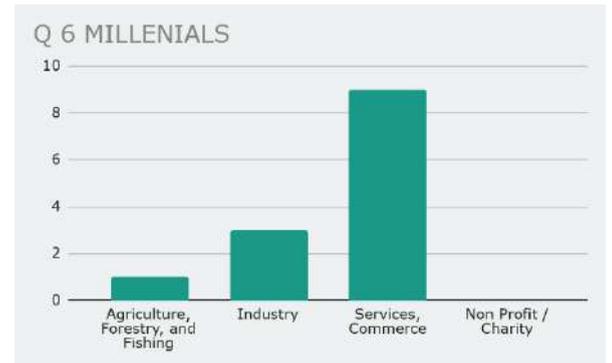
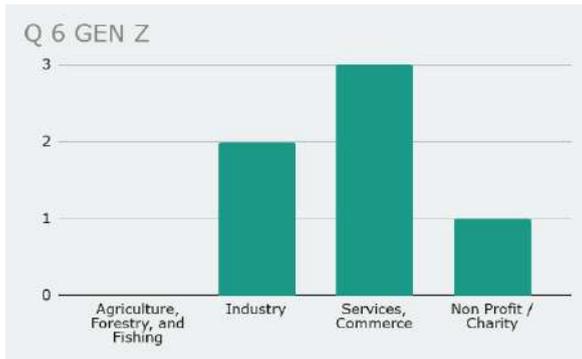
Solo poco più di 1/3 (11/30) dei partecipanti ha dichiarato di lavorare per un'azienda che opera a livello internazionale. Non sembra esserci una relazione diretta tra l'età e l'internazionalizzazione dell'azienda. I partecipanti più internazionali erano quelli della generazione Millennial, seguiti dalla generazione X



(33,3%) e dalla generazione Z (16,7%). I Baby Boomer non erano impiegati in aziende che operano a livello internazionale.

**Domanda 6: Settore di impiego**

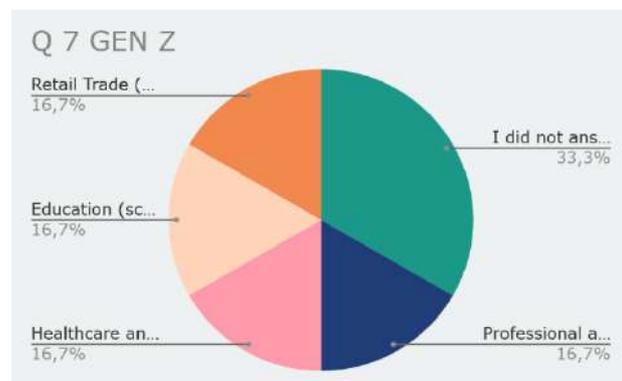
In tutte le generazioni, i partecipanti erano impiegati principalmente nel settore dei servizi. Il secondo settore era quello "industriale".



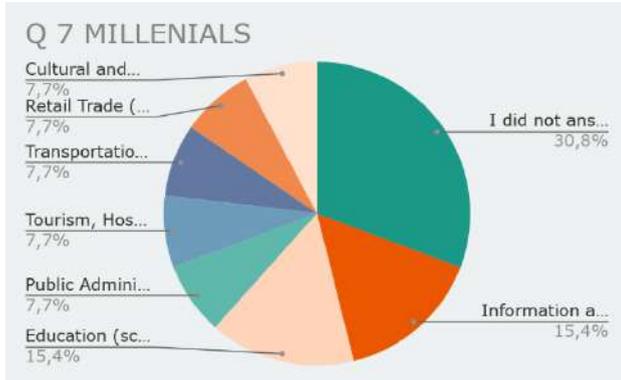
**Domanda 7: Sottosettore di impiego**

Quasi 1/3 dei partecipanti ha scelto di non indicare il sottosettore di impiego. Solo il settore dei Baby Boomer era omogeneo e distribuito sui settori dei servizi finanziari e assicurativi.

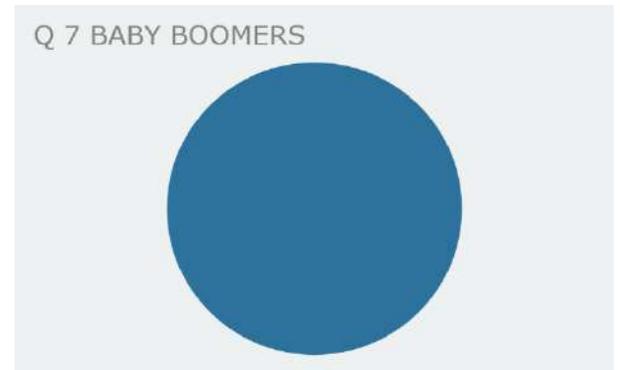
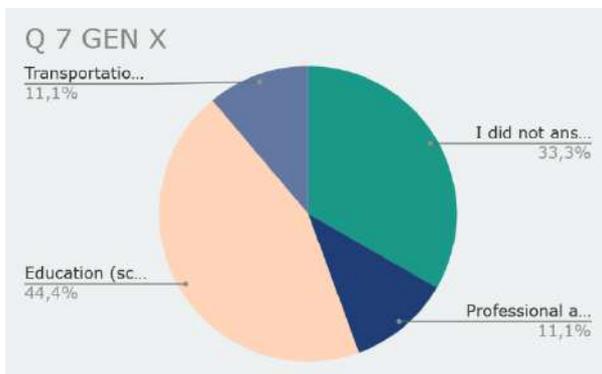
Le altre generazioni lavoravano in sottosettori molto diversi:



I Millennial hanno i campi di occupazione più vari:

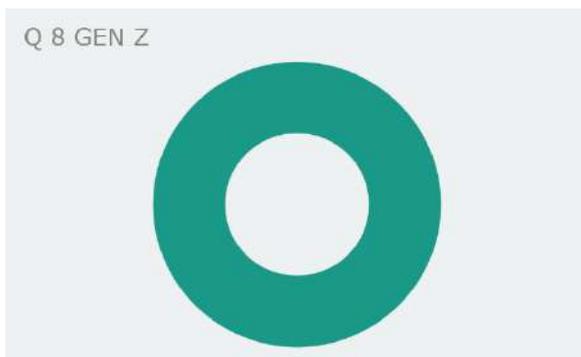


Con l'avanzare dell'età sembra esserci una minore variazione nei settori di occupazione:

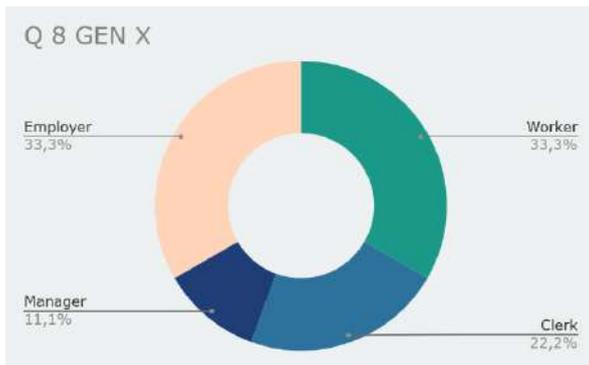


### Domanda 8: Ruolo nell'azienda

Tra le generazioni Z e i Millennial, la maggior parte dei partecipanti ricopriva il ruolo di lavoratori.



Solo tra i partecipanti della Generazione X si sono dichiarati datori di lavoro:



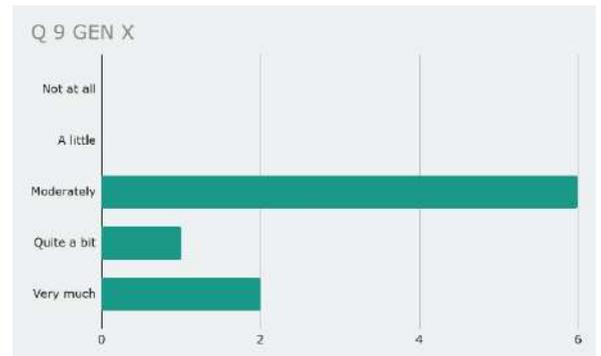
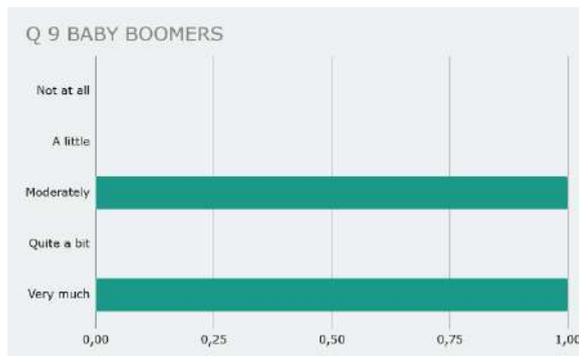
Tutti i baby boomer hanno dichiarato di essere impiegati.



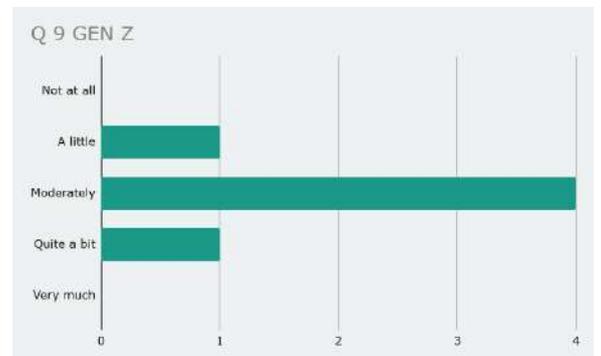
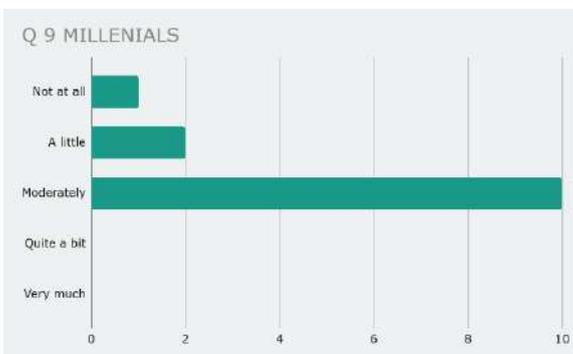
## 2. Cultura e generazioni

**Domanda 9:** Influenza del background culturale sulla cooperazione tra generazioni sul posto di lavoro  
I partecipanti di tutte le generazioni ritengono che il background culturale influenzi "moderatamente" la cooperazione intergenerazionale.

Tuttavia, l'impressione che la cultura sia un fattore influente sembra essere in qualche modo correlata all'età, poiché la generazione X e i baby boomer hanno scelto di riconoscere che la cultura influisce sulla cooperazione "abbastanza" e "molto".



Rispetto ai baby boomer e alla generazione X, i millennial e la generazione Z ritengono che la cultura influenzi meno la cooperazione.



### **Domanda 10:** domanda aperta Contesto culturale

L'influenza del background culturale nazionale non è facile da individuare, poiché il suo impatto è correlato ad altri fattori, quali la cultura organizzativa, la competenza linguistica e il grado di esposizione ad ambienti multiculturali.

In generale, e indipendentemente dal background culturale, sembra che i colleghi più giovani siano più informali, utilizzino un linguaggio meno formale e siano più flessibili in termini di tempo e scadenze, mentre le generazioni più anziane sembrano essere più strutturate e formali. Ciò può creare tensioni nelle tempistiche dei progetti e nelle aspettative.



In relazione all'influenza della cultura sul posto di lavoro, le risposte possono mostrare che la cultura influenza lo stile di comunicazione. Sembrano esserci tendenze contrarie tra le generazioni più giovani, che vogliono essere meno formali, e le aspettative delle generazioni più anziane, che vogliono il rispetto delle gerarchie. Il grado di rispetto ritenuto appropriato può variare da cultura a cultura. In un caso, un giovane stagista proveniente da un contesto culturale diverso ha frainteso le norme gerarchiche di un ambiente di cucina tradizionale, causando frustrazione tra i membri più anziani del team. Allo stesso modo, i dipendenti provenienti da culture che enfatizzano il rispetto per l'anzianità erano più propensi a utilizzare titoli formali o ad aspettarsi interazioni strutturate, in contrasto con i colleghi più giovani o più occidentalizzati che preferivano dinamiche informali o egualitarie. Questi casi illustrano come le norme culturali relative al rispetto, alla distanza di potere e al protocollo possano complicare le relazioni intergenerazionali.

**Domanda 11:** Sfide nell'organizzazione quando generazioni diverse provenienti da contesti culturali diversi lavorano insieme

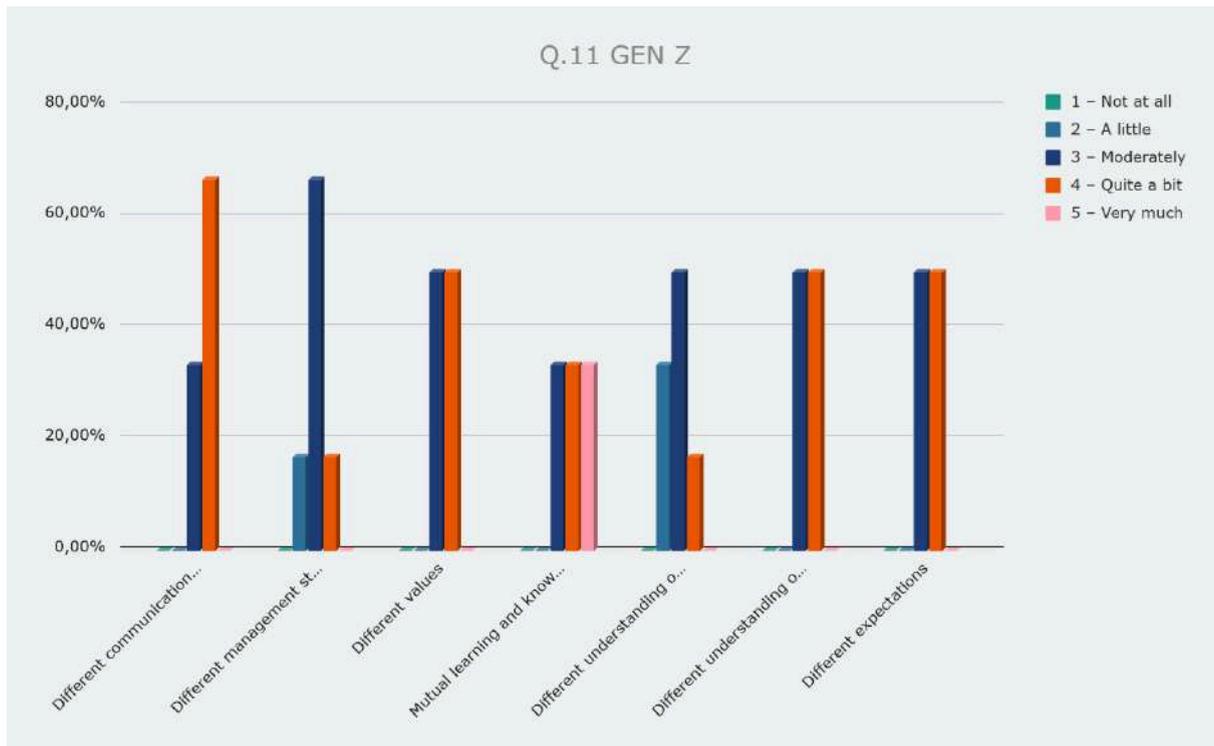
La domanda "Sfide nell'organizzazione quando generazioni diverse con background culturali diversi lavorano insieme", che le 4 generazioni dovevano valutare, affrontava vari aspetti relativi alle sfide sul posto di lavoro.

Per tutte le generazioni, i "diversi stili di comunicazione" sembravano essere un fattore importante che contraddistingue le differenze quando generazioni diverse con background culturali diversi lavorano insieme. Tutte le generazioni hanno valutato questo fattore come "abbastanza importante" (tra il 67% e il 69%), mentre le generazioni X e i baby boomer hanno valutato la "comunicazione" addirittura come "molto" importante.

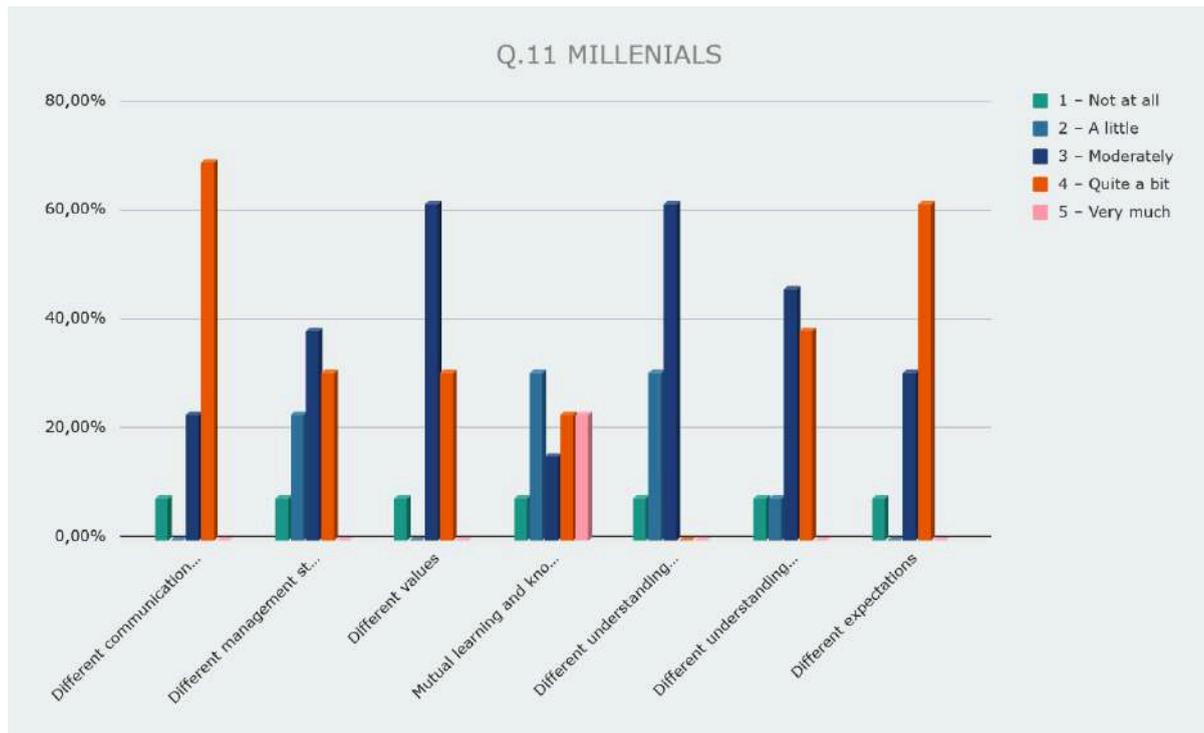
Inoltre, i fattori "Apprendimento reciproco e condivisione delle conoscenze" sono stati considerati fondamentali da tutte le generazioni. Le generazioni Z, Millennial e X ritengono che questo fattore sia "molto" (risposte comprese tra il 22% e il 33%) una sfida quando si lavora con generazioni diverse.

Analisi per generazione

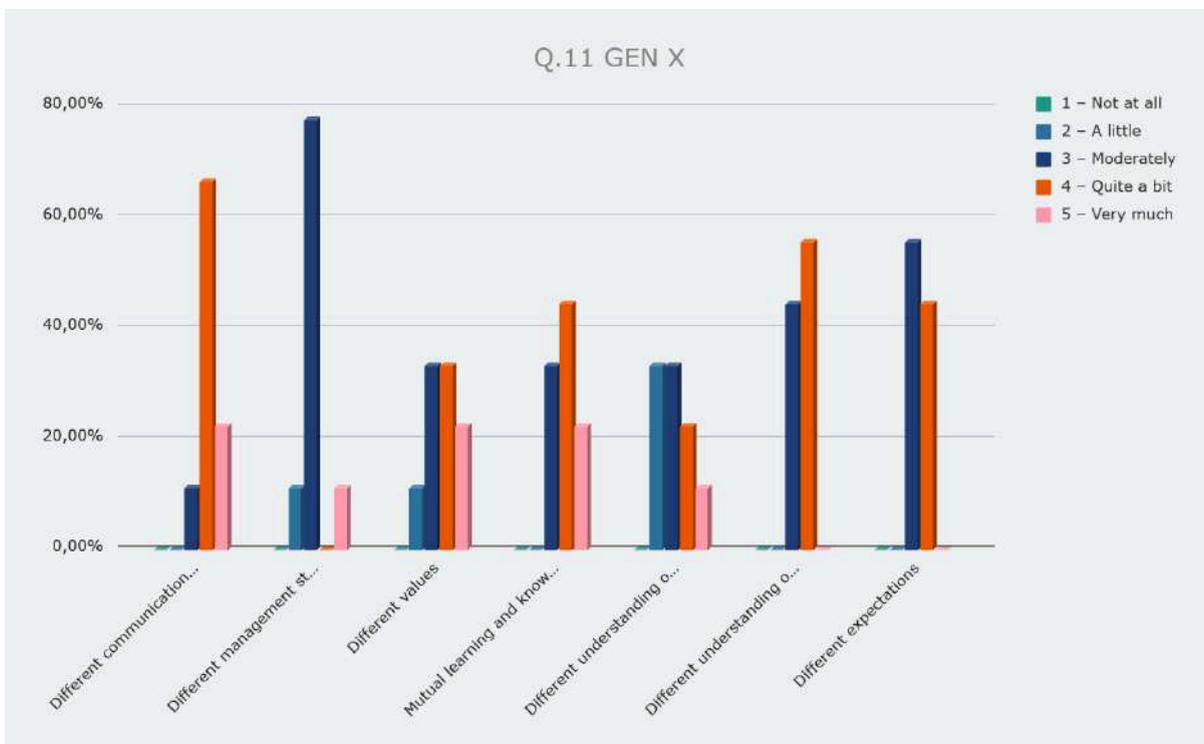
**La generazione Z** assegna al fattore "Apprendimento reciproco e condivisione delle conoscenze" il valore più alto (33%), nessun altro fattore ha ottenuto una valutazione altrettanto alta. Per questa generazione, "Stili di comunicazione diversi" sembrano rappresentare una sfida "abbastanza" per il 67%, seguiti da "Valori diversi", "Diversa comprensione delle priorità" e "Aspettative diverse" (tutti al 50%). Il 33% di questa generazione ha valutato "Apprendimento reciproco e condivisione delle conoscenze" come "abbastanza" difficile. Inoltre, il 17% dei partecipanti di questa generazione ha considerato "abbastanza" difficile la "diversa concezione del tempo" e i "diversi stili di gestione". Tuttavia, la maggior parte dei membri di questa generazione (67%) ha ritenuto che i diversi stili di gestione fossero un fattore che contribuiva solo "moderatamente" alle sfide sul posto di lavoro. Solo "moderatamente" importanti erano "valori diversi", "diversa comprensione del tempo", "priorità diverse" e "aspettative diverse".

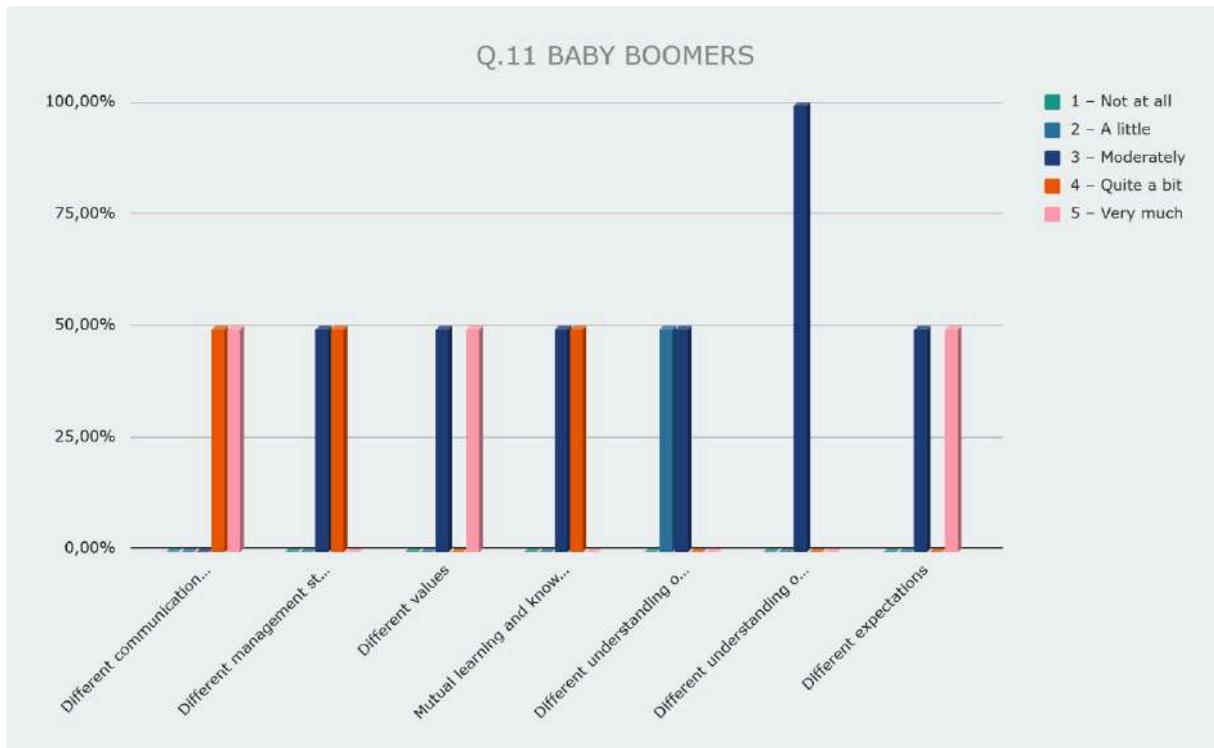


I **Millennial** hanno valutato come unico fattore che contribuisce "molto" alle sfide sul posto di lavoro il fattore "Apprendimento reciproco e condivisione delle conoscenze". Anche "stili di comunicazione diversi" e "aspettative diverse" sono stati considerati "abbastanza" problematici dal 69% e dal 62% dei partecipanti di questa generazione. Il 38% di questa generazione ha considerato "abbastanza" problematica anche la "diversa concezione del tempo". Un numero inferiore di partecipanti (31%) ha valutato i fattori "Stili di gestione diversi" e "Valori diversi" come una sfida "abbastanza" rilevante. Infatti, i "valori diversi" sono stati considerati dal 62% dei partecipanti come "moderatamente" rilevanti insieme alla diversa concezione del tempo.



La **generazione X** ha valutato più fattori come "molto" e "abbastanza" impegnativi rispetto alle generazioni precedenti.





### Domanda 12: Esempi

I dipendenti più giovani preferiscono le app di messaggistica e le chat informali, mentre i colleghi più anziani si aspettano una comunicazione formale, come riunioni programmate, rapporti dettagliati e documentazione scritta. Pertanto, spesso sorgono malintesi quando la messaggistica sostituisce le riunioni (i colleghi più anziani si sentono esclusi) e le aspettative sui tempi di risposta differiscono (ad esempio, cosa si intende per "urgente"?). A volte aspettative diverse (aggiornamenti rapidi tramite messaggistica vs. brevi riunioni) causano ritardi inutili.

Differenze sono emerse anche in relazione al tempo e alle routine: le generazioni più giovani apprezzano gli orari flessibili e l'equilibrio tra vita professionale e vita privata, mentre le generazioni più anziane si aspettano orari fissi, straordinari quando necessario e routine.

Anche gli stili di lavoro erano diversi tra le generazioni: il personale più giovane tende a dare importanza alla velocità, all'efficienza e agli strumenti digitali (ad esempio, diagnostica elettronica, IA). I dipendenti più anziani danno importanza alla completezza, ai metodi manuali e all'esperienza pratica. Le tensioni emergono quando la velocità viene privilegiata rispetto alla precisione, quando i metodi più tradizionali vengono messi in discussione o ignorati o quando i lavoratori più giovani non apprezzano gli approcci pratici.

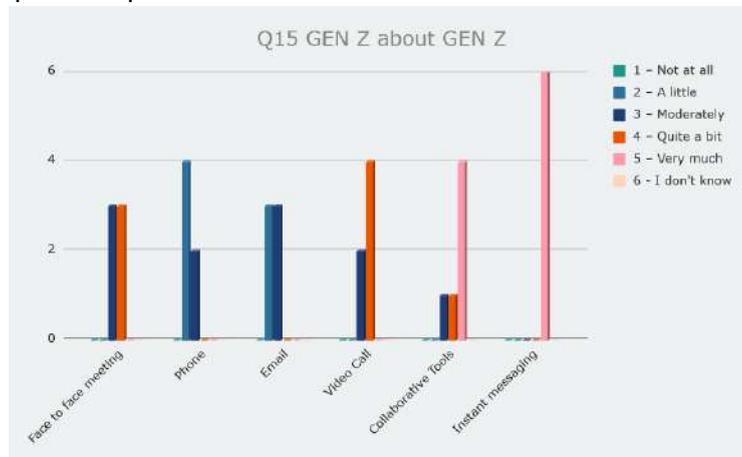
In sintesi, molti conflitti sono originati da presupposti relativi ai tempi di risposta, alla professionalità e alle diverse concezioni di gerarchia e autonomia.

### 3. Comunicazione tra generazioni – Prevenzione e gestione dei conflitti

**Domanda 15:** Importanza delle modalità di comunicazione per ciascuna generazione

Questa domanda chiedeva ai partecipanti di valutare il proprio atteggiamento nei confronti della comunicazione e dei mezzi di comunicazione e quello delle altre 3 generazioni analizzate.

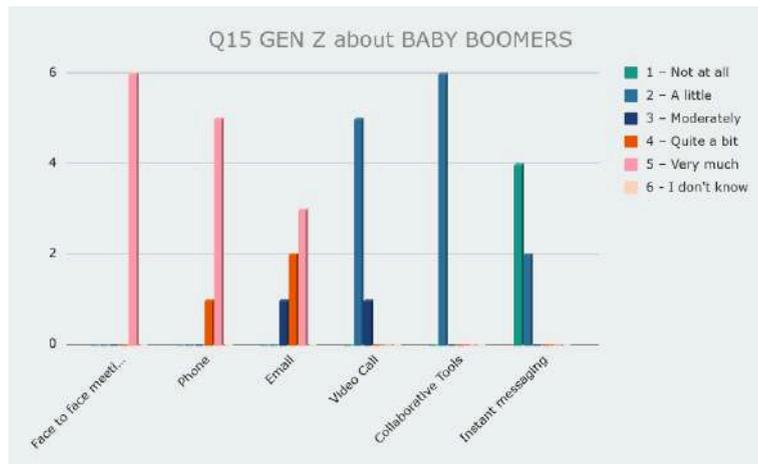
**La Generazione Z** preferisce le moderne tecnologie di comunicazione come la messaggistica istantanea, gli strumenti collaborativi e, in misura leggermente minore, le videochiamate. Tuttavia, anche gli incontri faccia a faccia sono ampiamente accettati. Le e-mail e soprattutto le telefonate sono i mezzi di comunicazione meno importanti per la Generazione Z.



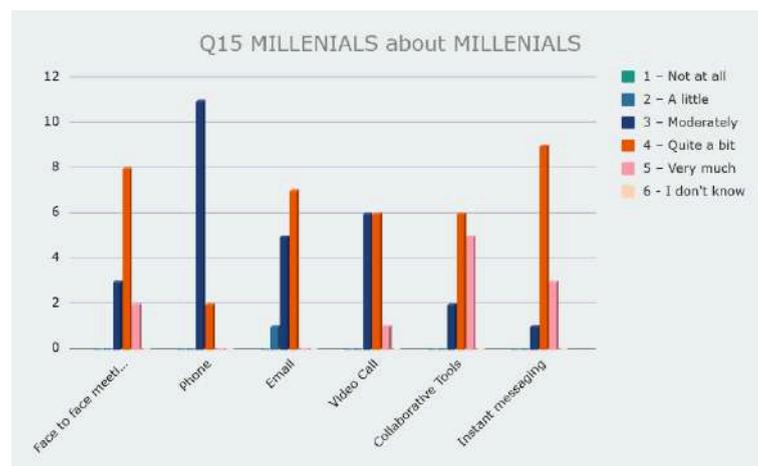
La Generazione Z sembra vedere alcune somiglianze nelle preferenze comunicative dei Millennial rispetto alle proprie. La Generazione Z ritiene che i Millennial, come loro, preferiscano la messaggistica istantanea e gli strumenti collaborativi, ma non nella stessa misura. È interessante notare che la Generazione Z ritiene che i Millennial utilizzino le e-mail molto più di loro e che le telefonate abbiano una certa rilevanza.

La Generazione Z considera la Generazione X più tradizionale. Secondo la Generazione Z, la Generazione X darebbe solo un'importanza "moderata" alla messaggistica istantanea, agli strumenti collaborativi e alle videochiamate, mentre darebbe molta importanza agli incontri faccia a faccia e alle e-mail.

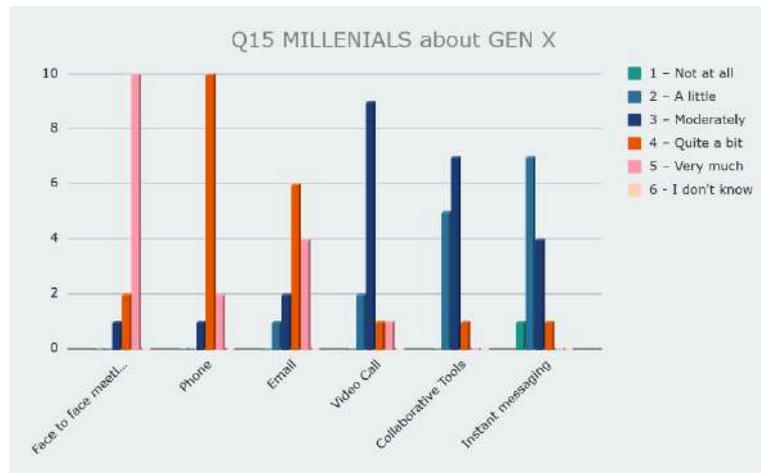
Questa tendenza ai canali di comunicazione tradizionali è, secondo la Generazione Z, ancora più pronunciata nella generazione dei Baby Boomer. Secondo la Generazione Z, i Baby Boomer attribuiscono poca o nessuna importanza alla messaggistica istantanea e agli strumenti collaborativi, preferendo di gran lunga gli incontri in presenza, le telefonate e le e-mail. La Generazione Z presume che i Baby Boomer diano un'importanza moderata alle videochiamate.



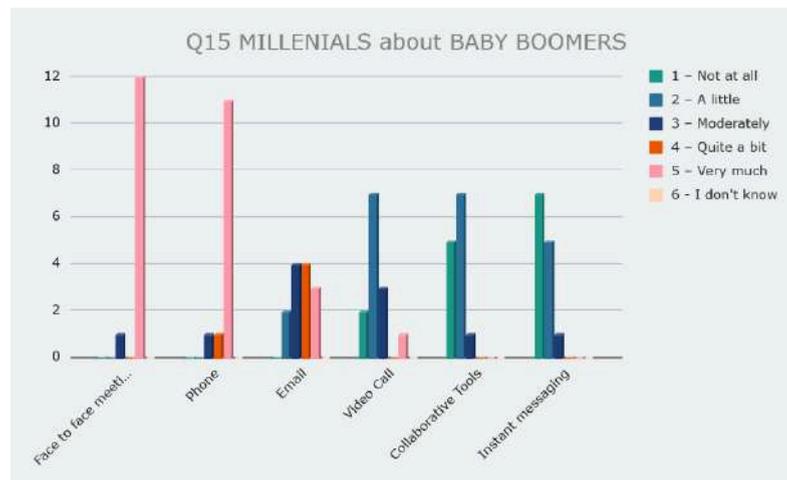
I **Millennial** si considerano piuttosto tecnologici, con una forte e marcata preferenza per la messaggistica istantanea, gli strumenti collaborativi e gli incontri faccia a faccia. Da queste risposte sembrano emergere alcuni parallelismi con le preferenze comunicative della Generazione Z. Tuttavia, i Millennial valutano l'importanza che la Generazione Z attribuisce agli incontri faccia a faccia come inferiore rispetto alla valutazione che la Generazione Z dà di sé stessa.



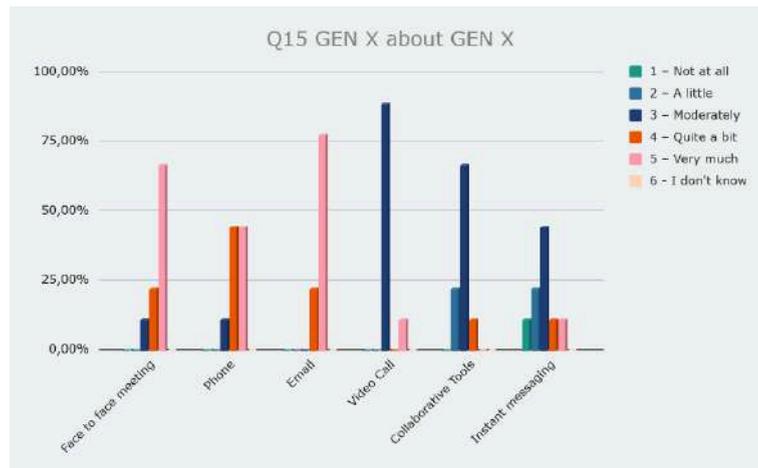
La Generazione X e i Baby Boomer sono considerati più tradizionali, con una spiccata preferenza per gli incontri faccia a faccia, le telefonate e le e-mail.



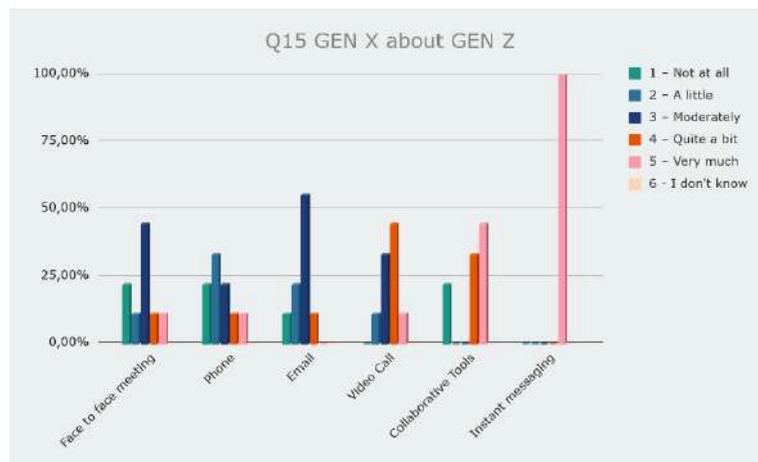
Agli occhi dei Millennial, i Baby Boomer non danno quasi nessuna importanza alla messaggistica istantanea e agli strumenti collaborativi.



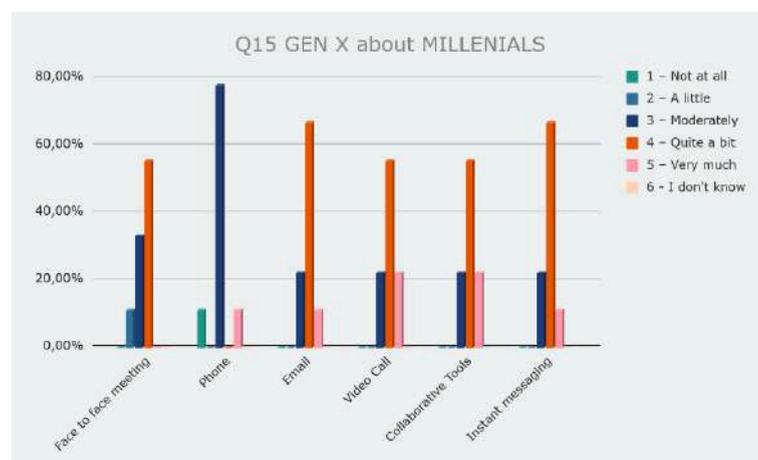
**La Generazione X** si considera più moderna rispetto alla Generazione Z e ai Millennial. Pur attribuendo grande importanza agli incontri faccia a faccia, alle telefonate e alle e-mail, i membri della Generazione X attribuiscono anche molta importanza alla messaggistica istantanea e alle videochiamate. Un numero consistente di membri della Generazione X (89%) attribuisce un'importanza moderata alle videochiamate. Gli strumenti collaborativi sono considerati moderatamente importanti dal 67% e la messaggistica istantanea dal 44%.



Seguendo le ipotesi della Generazione X sull'importanza delle modalità di comunicazione tra i membri della Generazione Z, questa generazione è fortemente orientata alla messaggistica istantanea, il che è coerente con l'opinione che la Generazione Z ha di sé stessa. L'autopercezione e la percezione degli altri corrispondono abbastanza bene anche in relazione all'uso degli strumenti collaborativi e delle videochiamate.



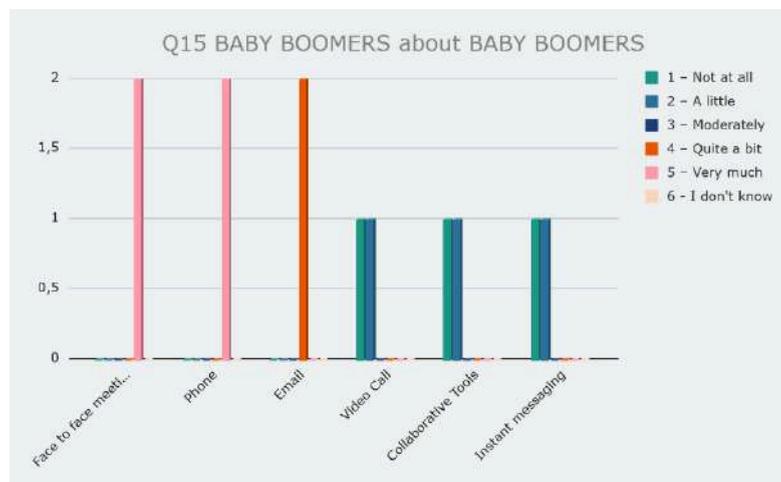
La Generazione X ritiene che anche i Millennial siano piuttosto tecnologici, attribuendo una preferenza quasi uguale a tutti i mezzi di comunicazione. Solo le telefonate sono considerate moderatamente importanti.



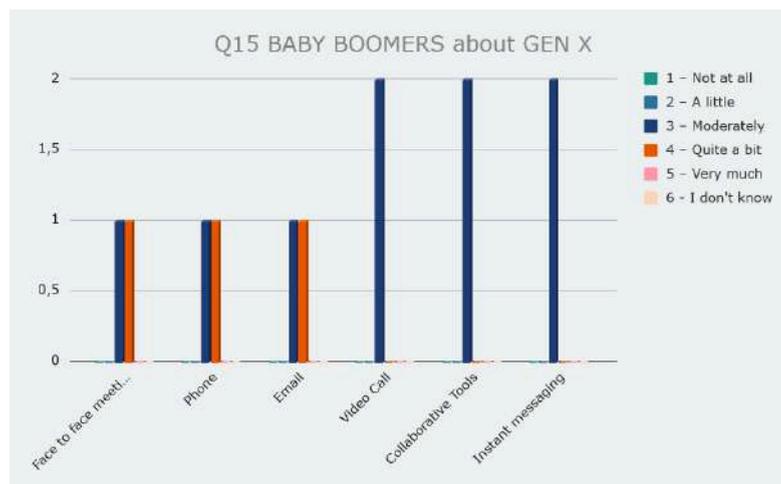
I **baby boomer** sono considerati dalla Generazione Z come la generazione meno tecnologica tra tutte. La messaggistica istantanea e gli strumenti collaborativi hanno poca o nessuna importanza. Lo stesso vale per le videochiamate. La Generazione X ritiene che i baby boomer abbiano una forte preferenza per gli incontri faccia a faccia, le telefonate e le e-mail. Queste attribuzioni della Generazione X corrispondono realisticamente al modo in cui i baby boomer percepiscono se stessi.

I Baby Boomer sembrano avere le idee molto chiare sulle loro preferenze. Attribuiscono molta importanza agli incontri faccia a faccia e alle telefonate e un po' meno alle e-mail. Con queste preferenze confermano le supposizioni che le altre generazioni hanno su di loro.

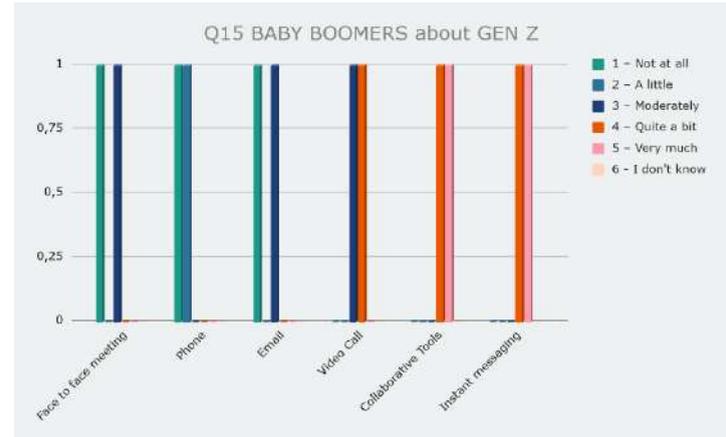
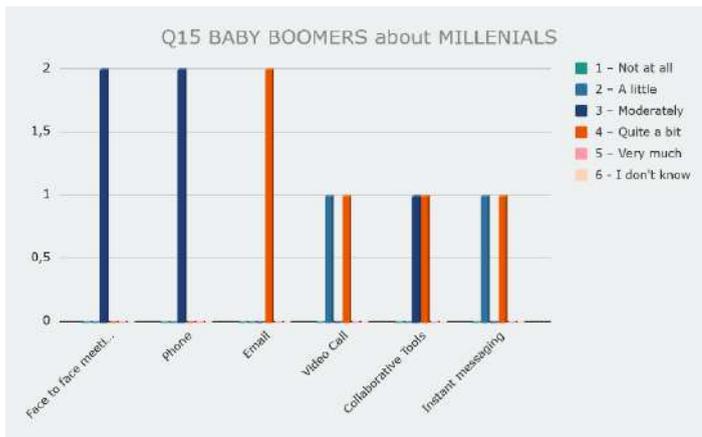
Altri mezzi di comunicazione sono poco o per nulla importanti.



I Baby Boomer ritengono che la Generazione X abbia preferenze simili, anche se le videochiamate, gli strumenti di collaborazione e la messaggistica istantanea sono considerati moderatamente importanti per la Generazione X.



Secondo i Baby Boomer, le preferenze tecnologiche si invertono con i Millennial e ancora di più con la Generazione Z. Tuttavia, i Baby Boomer sbagliano nel ritenere che per i Millennial e i membri della Generazione Z gli incontri faccia a faccia abbiano poca o solo moderata importanza. L'autopercezione delle generazioni Z e Millennial attribuisce maggiore importanza agli incontri faccia a faccia.



In sintesi, si può affermare che l'autopercezione e la percezione degli altri corrispondono abbastanza bene. Le generazioni sembrano essere in grado di formulare ipotesi abbastanza realistiche sull'importanza che le altre generazioni attribuiscono a determinate modalità di comunicazione. Ciò potrebbe essere utile quando si collabora con generazioni diverse, poiché pregiudizi fuorvianti non creeranno grandi difficoltà.

**Domanda 16:** Gli esempi forniti evidenziano incomprensioni ricorrenti causate dalle diverse preferenze generazionali in materia di strumenti di comunicazione, tono e aspettative. Queste differenze spesso portano a ritardi, frustrazione o mancato adempimento delle responsabilità, soprattutto in situazioni in cui il tempo è un fattore cruciale. Tuttavia, dalle risposte al questionario non emerge se le istituzioni dispongano di una politica di comunicazione che indichi i canali di comunicazione ufficiali.

Una delle sfide principali sembra essere l'inadeguatezza dei canali di comunicazione. I dipendenti più giovani (Gen Z/Millennials) spesso si affidano alle app di messaggistica istantanea o alle bacheche per aggiornamenti rapidi o decisioni immediate. I dipendenti più anziani (Gen X/Baby Boomers) tendono a preferire le e-mail, le telefonate o le conversazioni faccia a faccia, che percepiscono come più formali e affidabili. Inoltre, quando una parte utilizza un canale che l'altra non controlla frequentemente, i messaggi importanti vengono trascurati ("un collega Baby Boomer si aspettava una telefonata per discutere di un incarico, ma io avevo inviato tutto tramite messaggio e e-mail. Entrambi pensavamo che l'altro stesse ignorando il lavoro"). Sembra esserci anche una differenza nella percezione dell'urgenza trasmessa dai canali di comunicazione. Mentre i lavoratori più anziani potrebbero preferire le telefonate per questioni urgenti, le generazioni più giovani si affidano alla messaggistica istantanea aspettandosi una risposta rapida (esempio: "Un dipendente più giovane una volta mi ha inviato un messaggio WhatsApp su un ordine urgente invece di chiamarmi. Non ho controllato subito il telefono perché preferisco le telefonate per questioni importanti. Quando ho visto il messaggio, era quasi troppo tardi per completare l'ordine").

In altri casi, il tono e lo stile possono differire creando tensione tra le generazioni che comunicano. Soprattutto i lavoratori più giovani utilizzano emoji o un linguaggio informale che a volte può essere percepito come poco professionale o poco chiaro dalle generazioni più anziane. Al contrario, la formalità delle e-mail o delle telefonate può sembrare lenta o eccessivamente rigida ai lavoratori più giovani

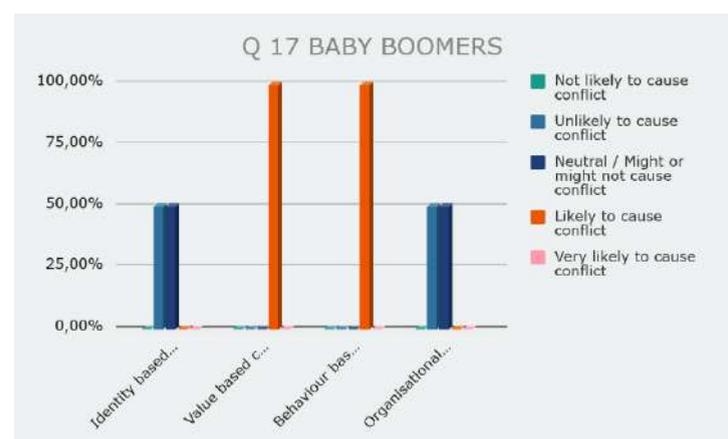
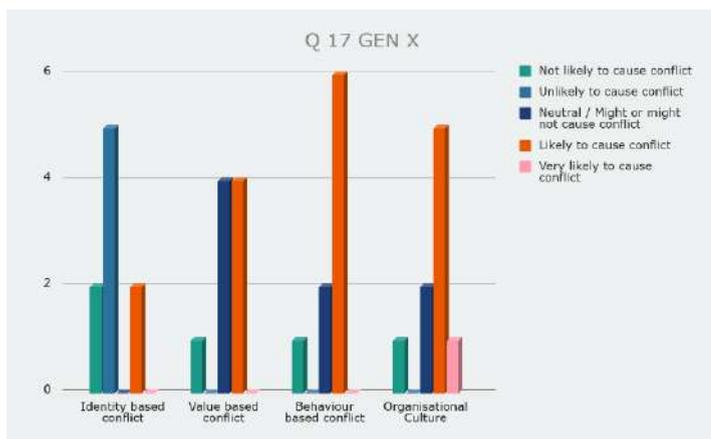
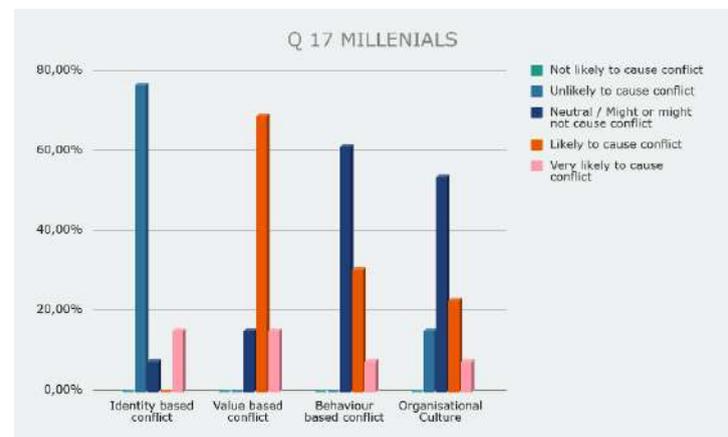
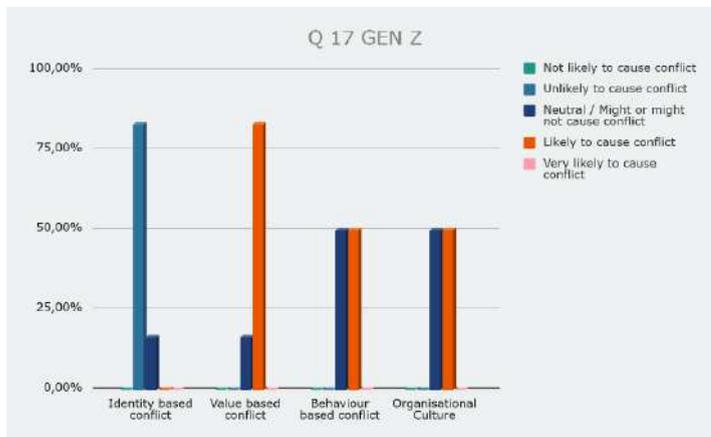
(esempio: "Un collega più giovane preferiva usare le emoji per le approvazioni, ma un senior manager non capiva il linguaggio abbreviato, il che ha ritardato la consegna a un cliente").

I malintesi sorgono anche perché le generazioni, quando lavorano insieme, non hanno chiaro cosa si intenda per messaggio "corretto" o "urgente". Ciò è legato alle diverse percezioni della professionalità (messaggistica istantanea vs. e-mail), creando tensione o giudizi errati sul comportamento degli altri.

Riassumendo, gli esempi forniti nel questionario mostrano che i canali di comunicazione sul posto di lavoro sembrano essere una fonte importante di incomprensioni tra le generazioni.

**Domanda 17:** Fattori che possono essere fonte di conflitto tra le generazioni sul posto di lavoro

Tutte le generazioni concordano sul fatto che i fattori "comportamento" e "valori" sono probabili fonti di conflitto tra le generazioni. La Generazione Z, i Millennial e la Generazione X concordano anche sul fatto che la "cultura organizzativa" è una fonte di conflitto. Tutte le generazioni attribuiscono ai "conflitti basati sull'identità" le minori possibilità di essere una fonte di conflitto.



**Domanda 18:** Gli esempi riflettono incomprensioni e tensioni ricorrenti che sorgono quando generazioni diverse lavorano insieme, in particolare riguardo alle aspettative in materia di etica del lavoro, struttura organizzativa e valori come l'autorità.



Uno dei fattori di incomprensione e conflitto risiede nelle diverse opinioni sulla struttura del lavoro e sulla flessibilità. Le generazioni più anziane (baby boomer, generazione X) spesso preferiscono orari fissi, presenza fisica e routine strutturate, che associano all'impegno e alla professionalità. Le generazioni più giovani (millennial, generazione Z) tendono a valorizzare la flessibilità, il lavoro a distanza e i risultati rispetto alla presenza, considerando gli orari rigidi come obsoleti.

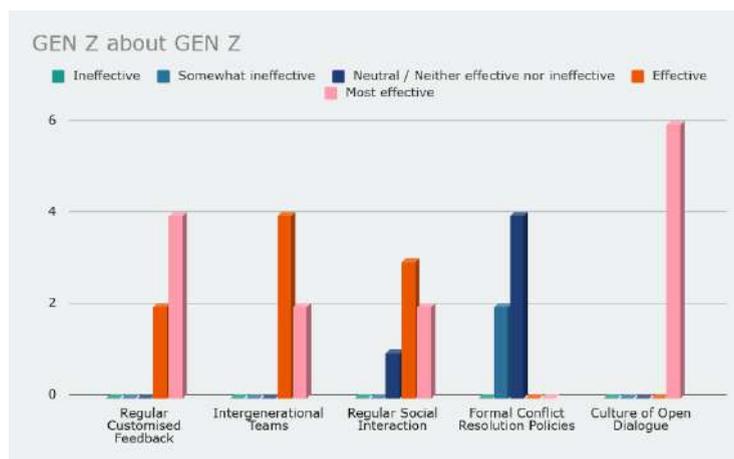
A volte si osservano atteggiamenti contrastanti nei confronti dell'autorità e della gerarchia: i dipendenti più giovani possono mettere in discussione i metodi tradizionali o esprimere nuove idee, che possono essere percepite dai colleghi più anziani come irrispettose o insubordinate. A questo si aggiunge la riluttanza al cambiamento espressa dai dipendenti più anziani, che può essere interpretata dai più giovani come resistenza al progresso o mancanza di volontà di adattarsi. Questi fattori possono portare a frustrazione, conflitti e polarizzazione generazionale durante i processi decisionali o le sessioni di brainstorming.

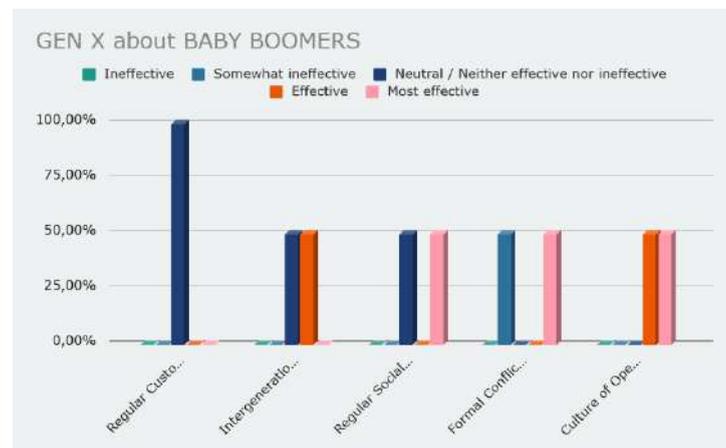
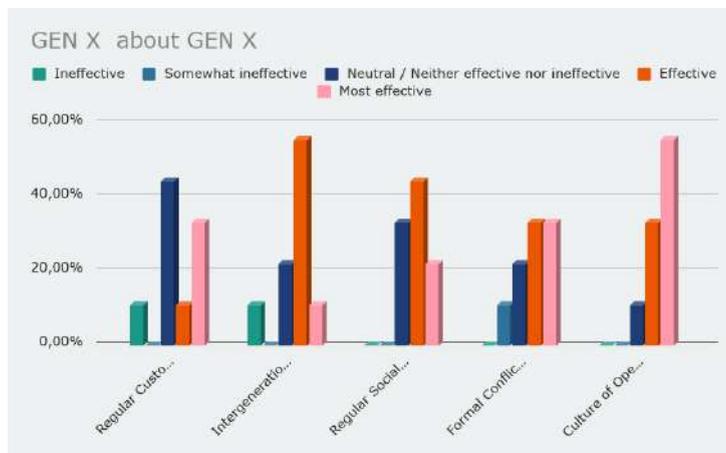
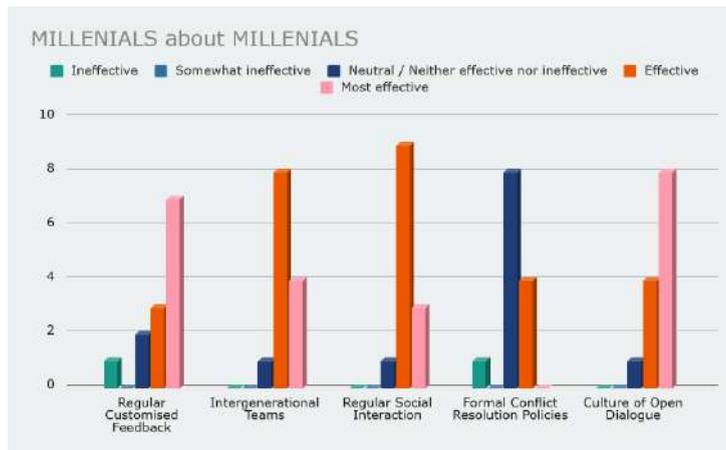
Inoltre, anche la diversa concezione del valore della "professionalità" può essere fonte di conflitto: per i lavoratori più giovani, l'efficienza può significare portare a termine rapidamente i compiti o svolgere più attività contemporaneamente online, mentre i colleghi più anziani possono percepirlo come disimpegno. Inoltre, la diversa concezione della formalità nella comunicazione e nei processi di lavoro (protocollo) può portare ad attriti.

In sintesi, la sfida principale nei team multigenerazionali non risiede nell'età in sé, ma nei presupposti non espressi, nei valori contrastanti e nella mancanza di comprensione reciproca.

#### **Domanda 19:** Efficacia degli strumenti di prevenzione e gestione dei conflitti per ciascuna generazione

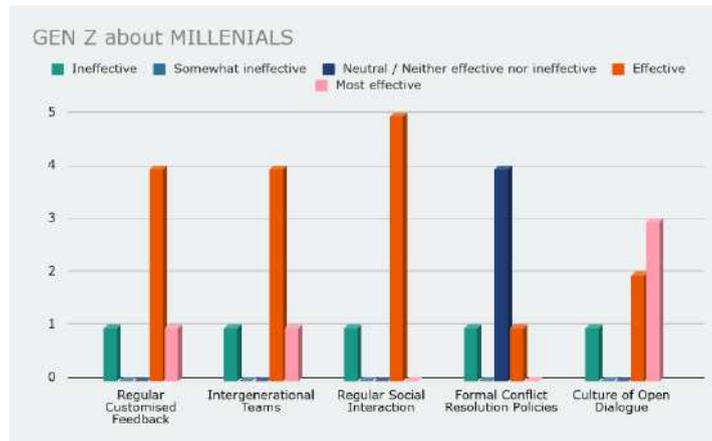
Per quanto riguarda l'efficacia degli strumenti di prevenzione e gestione dei conflitti, ogni generazione, riflettendo sul proprio atteggiamento nei loro confronti, preferisce una cultura del "dialogo aperto", valutandola come "efficace" e/o "molto efficace".



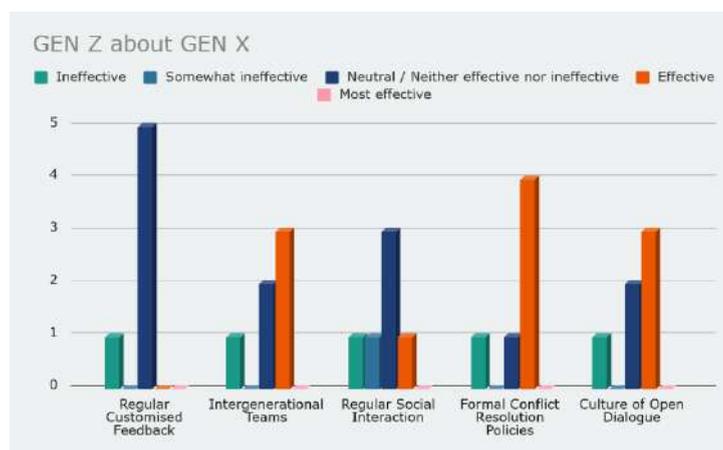


È interessante notare che la Generazione Z è l'unica generazione che assegna i punteggi più bassi alle "politiche formali di risoluzione dei conflitti", valutandole neutre e in qualche modo inefficaci, mentre i Baby Boomer non hanno preferenze per il feedback personalizzato regolare, per il quale la Generazione Z ha una forte preferenza, valutandolo "molto efficace" ed "efficace". Su questo punto potrebbero emergere preferenze generazionali.

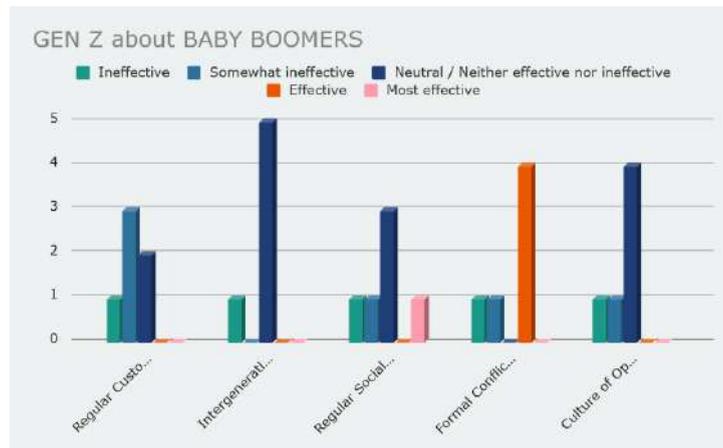
Quando formula ipotesi sull'efficacia degli strumenti di risoluzione dei conflitti applicati nei conflitti intergenerazionali, **la Generazione Z** presume che con i Millennial, oltre alla cultura del dialogo aperto, funzionino bene il "feedback personalizzato regolare" e i "team intergenerazionali", mentre le "politiche formali di risoluzione dei conflitti" sono meno efficienti.



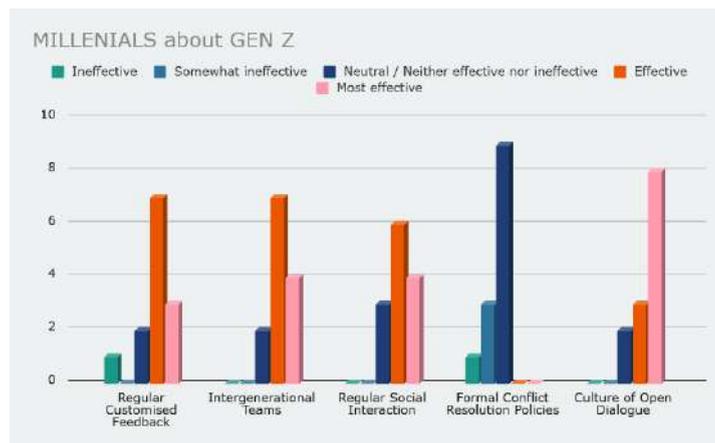
Le affermazioni sono meno chiare quando si tratta di interpretare i dati sulla Generazione X da parte della Generazione Z. La Generazione Z sembra presumere che la Generazione X abbia una certa preferenza per le "politiche formali di risoluzione dei conflitti". La Generazione Z sembra vedere una certa efficacia anche nei "team intergenerazionali" e nella "cultura del dialogo aperto" nella risoluzione o nella prevenzione dei conflitti con la Generazione X. La Generazione Z non sembra percepire che il "feedback regolare e personalizzato" sia particolarmente utile nei conflitti e nella prevenzione dei conflitti con la Generazione X.



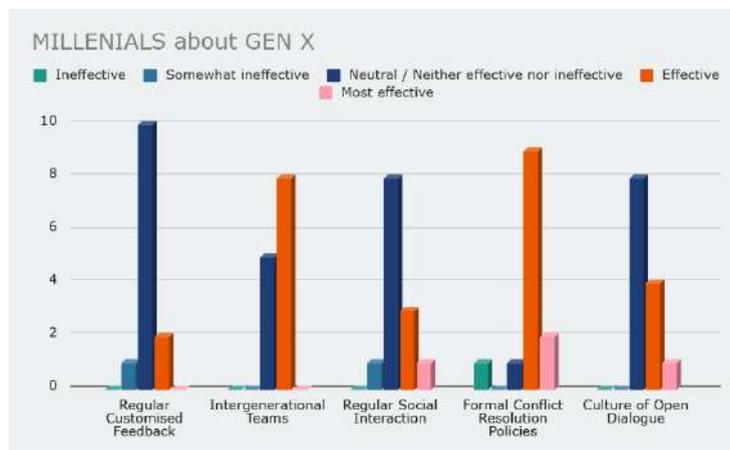
Nei conflitti e nella prevenzione dei conflitti con i baby boomer, la Generazione Z vede come unico strumento efficace la "prevenzione formale dei conflitti". Anche le "interazioni sociali regolari" potrebbero essere considerate in qualche modo efficaci. Tutti gli altri strumenti ricevono valutazioni inferiori e sono meno significativi.



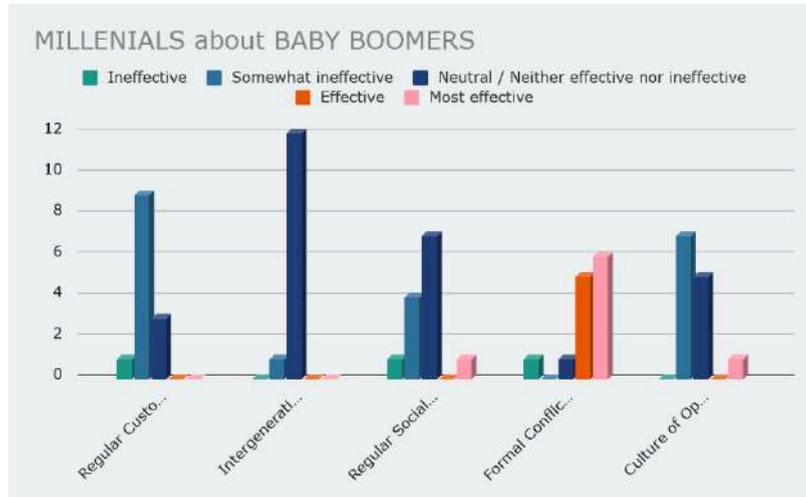
I **millennial** vedono la Generazione Z simile alle proprie preferenze per quanto riguarda l'efficacia degli strumenti di prevenzione e gestione dei conflitti. Essi ritengono che la Generazione Z consideri il "feedback personalizzato regolare" come "efficace" (53,85%) e "molto efficace" (23,08%), seguito dai "team intergenerazionali" con valutazioni "efficaci" (53,85%) e "molto efficaci" (30,77%).



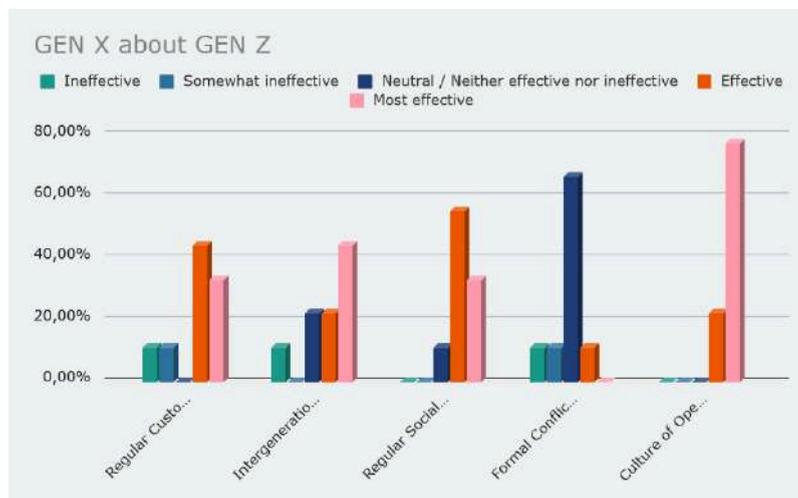
Per quanto riguarda la Generazione X, la "gestione formale dei conflitti" è "efficace" e "molto efficace", seguita dalla "cultura del dialogo aperto".



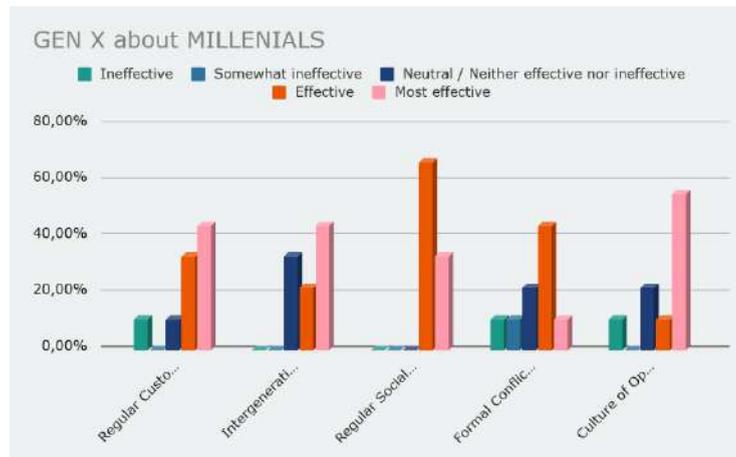
Per quanto riguarda i baby boomer, i millennial ritengono che questi ultimi preferiscano "politiche formali di risoluzione dei conflitti". Ciò non corrisponde alla percezione che i baby boomer hanno di sé stessi. In realtà, i millennial non sembrano vedere mezzi realmente efficaci nelle situazioni di conflitto o per prevenire i conflitti con i baby boomer.



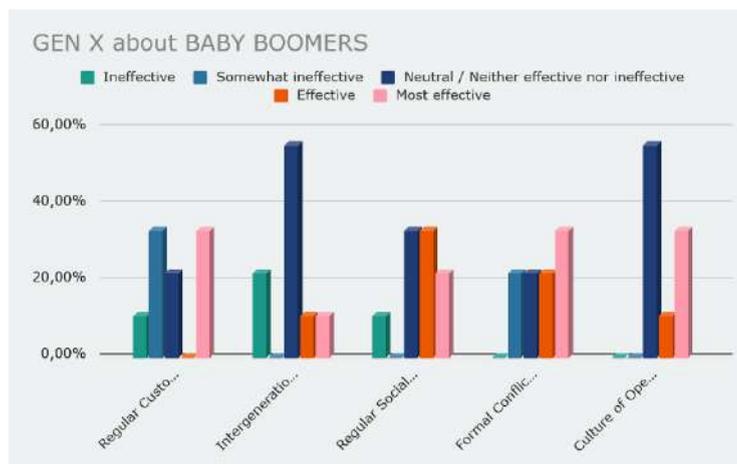
La **Generazione X** ritiene che, a parte le "politiche formali di risoluzione dei conflitti", la Generazione Z consideri tutti gli altri mezzi "efficaci" e "molto efficaci". La Generazione X ritiene che la Generazione Z preferisca una "cultura del dialogo aperto".



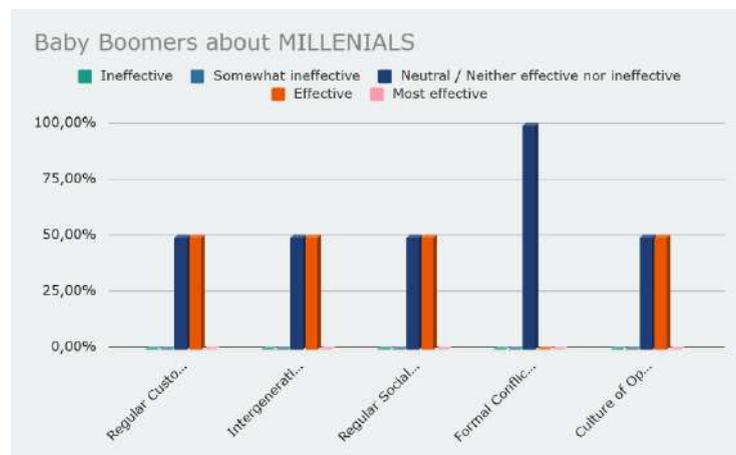
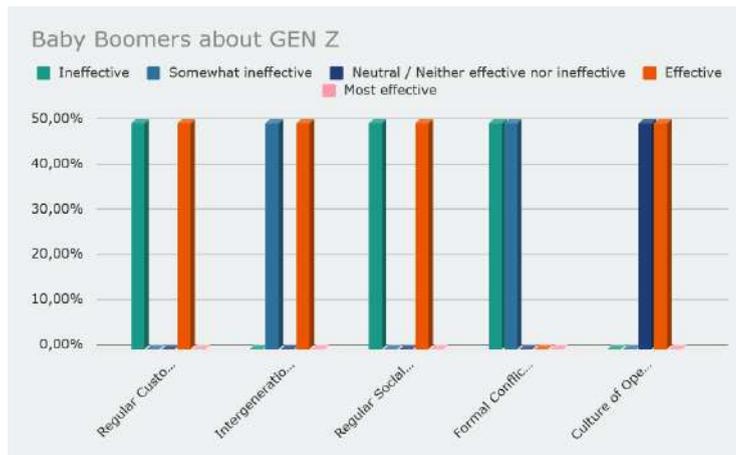
Allo stesso modo, la Generazione X ritiene che i Millennial accettino la "cultura del dialogo aperto" come "più efficiente", seguita dai "team intergenerazionali" e dal "feedback personalizzato regolare". La Generazione X presume che i Millennial considerino la "regolare interazione sociale" come il modo più efficiente per affrontare e prevenire i conflitti.



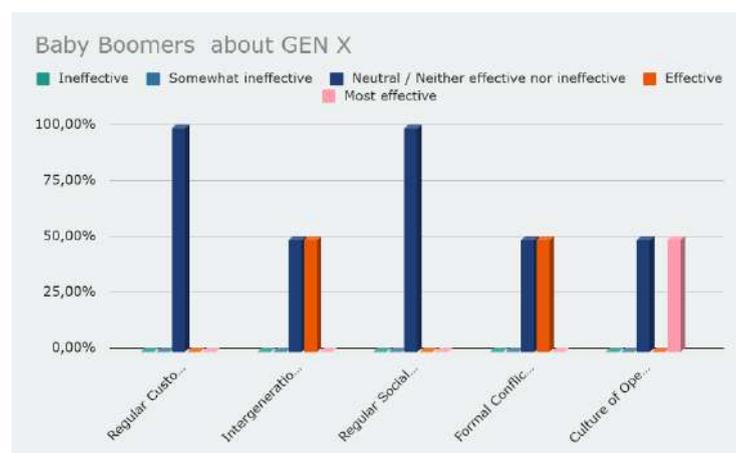
La Generazione X ritiene che i Baby Boomer attribuiscono la massima efficacia alla "prevenzione dei conflitti", seguita da "feedback personalizzati regolari", "politiche formali di risoluzione dei conflitti" e "cultura del dialogo aperto", seguiti da interazione sociale regolare e team intergenerazionali; "efficaci" sono: "interazione sociale regolare", "politiche formali di prevenzione dei conflitti", "cultura del dialogo aperto" e, infine, "team intergenerazionali".



Poiché solo pochi **Baby Boomer** hanno partecipato al questionario, i dati non sono affidabili come quelli delle altre generazioni. I Baby Boomer sembrano ritenere che la Generazione Z e i Millennial attribuiscono scarsa efficacia alle "politiche formali di prevenzione dei conflitti", mentre altri mezzi sono (in parte) "efficienti".



Come loro, i Baby Boomer ritengono che la Generazione X consideri la "cultura del dialogo aperto" come "la più efficace". Inoltre, come loro, attribuiscono alla Generazione X un atteggiamento neutrale nei confronti del "feedback regolare e personalizzato".

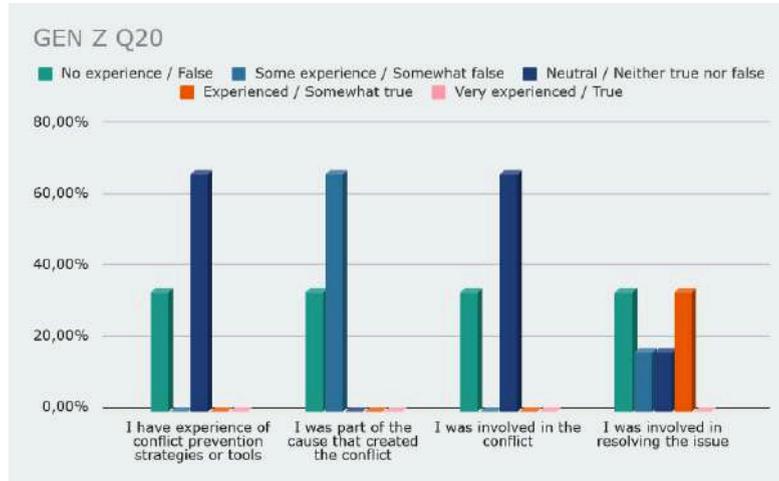


#### Domanda 20: Esperienza con i conflitti e la gestione dei conflitti

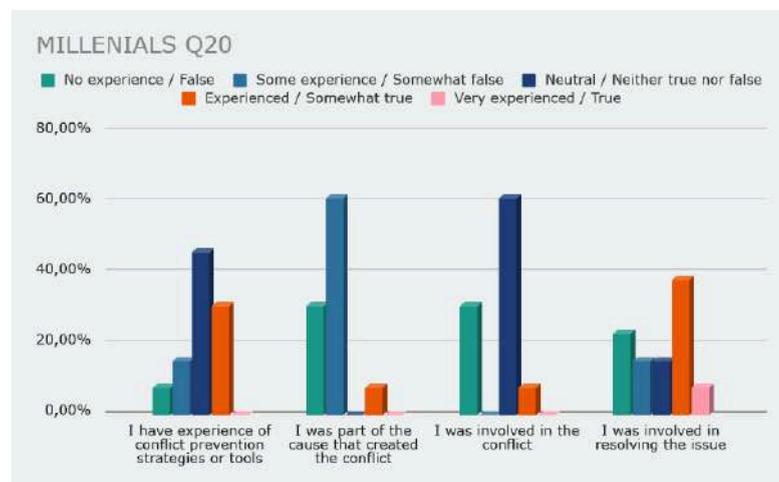
Sembra che tutte le generazioni abbiano un'esperienza moderata ("neutra", "né vera né falsa") con i conflitti e la prevenzione dei conflitti.



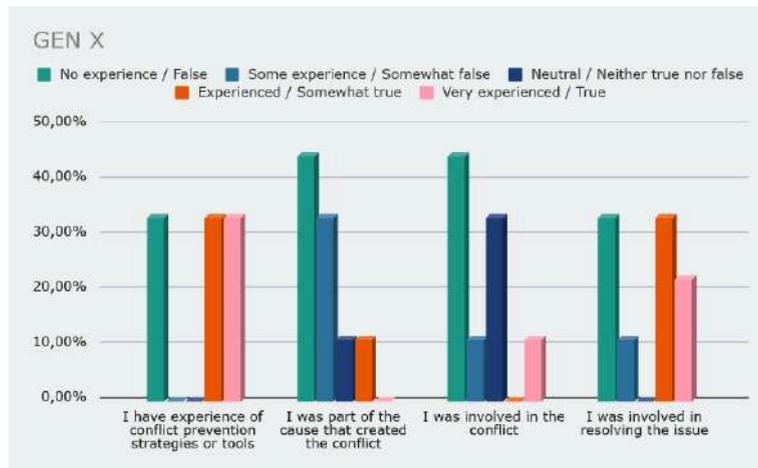
Forse a causa della loro giovane età, i dati **relativi alla Generazione Z** sono particolarmente bassi. Ciononostante, il 66,67% di questa generazione è stato responsabile di un conflitto. Il 33,3% è stato coinvolto nella risoluzione del conflitto.



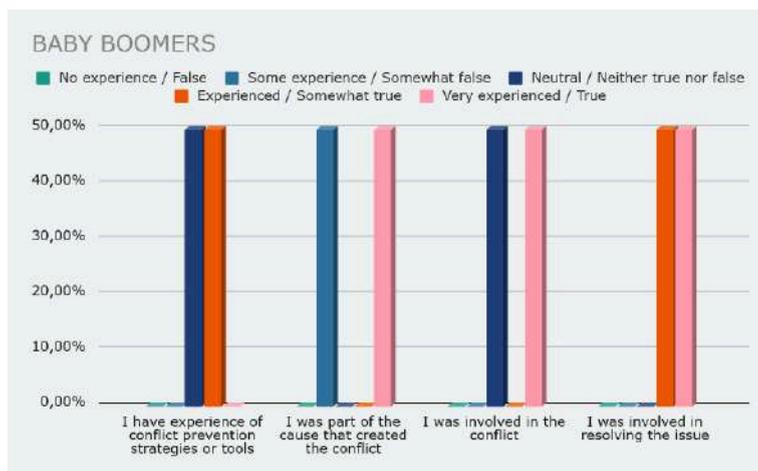
I **millennial** non hanno contribuito alla causa del conflitto nel 61,54% dei casi e non sono stati coinvolti nel conflitto nel 61,54% dei casi. Solo meno del 10% si è considerato "in parte" coinvolto nel conflitto o "in parte" coinvolto nella risoluzione del conflitto. Poiché il 30,77% ha esperienza nella prevenzione dei conflitti e il 38,44% è stato coinvolto nella risoluzione del problema, i Millennial sembrano essere proattivi quando insorge un conflitto. Solo meno del 10% è stato coinvolto nel conflitto o nella risoluzione del conflitto.



Tra la **Generazione X**, il 33,3% dichiara di avere esperienza e molta esperienza con le strategie e gli strumenti di prevenzione dei conflitti. Il 33,3% e il 22,2% dichiarano di avere esperienza e molta esperienza nella risoluzione della questione. Solo l'11% dichiara di aver contribuito alla causa del conflitto e di essere stato coinvolto nel conflitto. Il gruppo più numeroso non sembra aver contribuito alla causa del conflitto né essere stato coinvolto nel conflitto.



I **baby boomer** hanno dichiarato che è "vero" che hanno contribuito a causare il conflitto (50%) e che sono stati coinvolti nel conflitto (50%). Tutti i baby boomer partecipanti sono stati coinvolti anche nella risoluzione del conflitto, ma solo il 50% di loro aveva esperienza nella prevenzione dei conflitti.



### Domanda 21: Esempi di conflitto

Gli esempi riportati indicavano esplicitamente o implicitamente le differenze generazionali come causa o dinamica chiave. Gli esempi non sono molto chiari perché non specificano con precisione le generazioni coinvolte nel conflitto. Alcuni conflitti sono sorti intorno all'

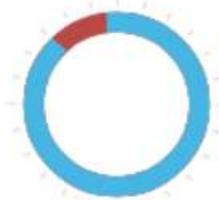
- Orario di lavoro e presenza ("il relatore preferiva un modello tradizionale dalle 9 alle 17, mentre un collega più giovane sosteneva il lavoro ibrido. Risolto con il supporto di un manager della Generazione X");
- Stile di comunicazione ("Un collega della Generazione X ha criticato il tono informale di un collega, che è stato sostenuto da un collega della Generazione Z");
- Disaccordo sulle attività invernali ("un lavoratore della Generazione Z o Millennial si è sentito sostenuto dai colleghi più giovani e meno sostenuto da un senior della Generazione X, alludendo alle attività ricreative delle diverse generazioni").



- Conflitto tra il team più giovane e il supervisore più anziano ("Ho avuto un disaccordo con un collega su come eseguire una riparazione. Un collega mi ha sostenuto e mi ha aiutato a spiegare il mio punto di vista al senior. È stato un bel momento di lavoro di squadra").
- Valori ("Un disaccordo sull'uso di materiali ecologici è stato risolto in una riunione di team in cui le mie idee sono state finalmente sostenute da un collega millennial").

Tuttavia, gli esempi dimostrano che la risoluzione dei conflitti è possibile. Il sostegno non proviene solo dai membri della stessa generazione, ma anche dai colleghi più anziani: "Una volta sono intervenuto durante un disaccordo sull'uso di uno strumento e i miei colleghi, in particolare un manager della generazione X, lo hanno apprezzato. Mi sono sentito sostenuto", "Una volta un collega della generazione X ha criticato il mio modo di comunicare informale. Mi sono sentito sostenuto da un altro collega della generazione Z, ma la direzione è rimasta neutrale", "Una volta ho parlato duramente di una persona che era sempre in ritardo. Un supervisore della generazione X ha aiutato a mediare. Mi sono sentito più sostenuto dai colleghi più anziani".

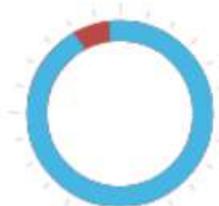
**Domanda 22:** Supporto da parte dei colleghi/dirigenti della stessa generazione



Yes: 26 / 30 (86.67%)

No: 4 / 30 (13.33%)

**Domanda 23:** Sostegno da parte dei colleghi/dirigenti di generazioni diverse



Yes: 27 / 30 (90%)

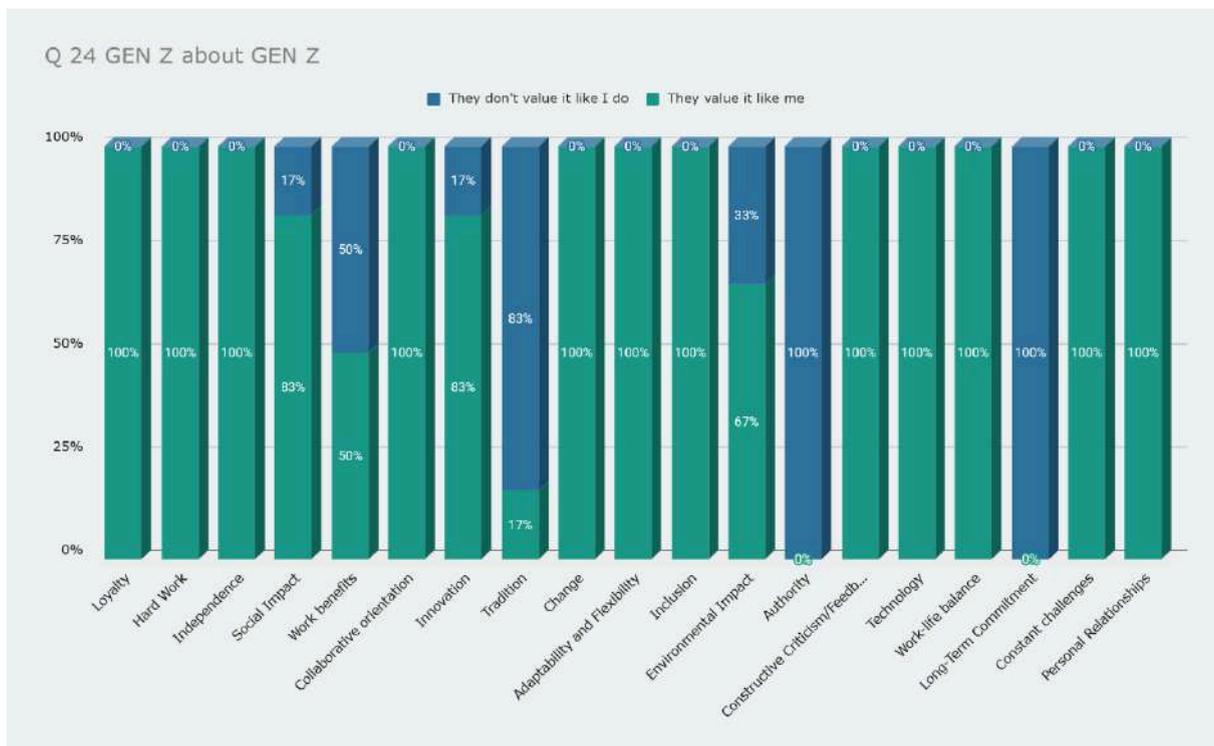
No: 3 / 30 (10%)

## 4. Differenze nell'approccio al lavoro

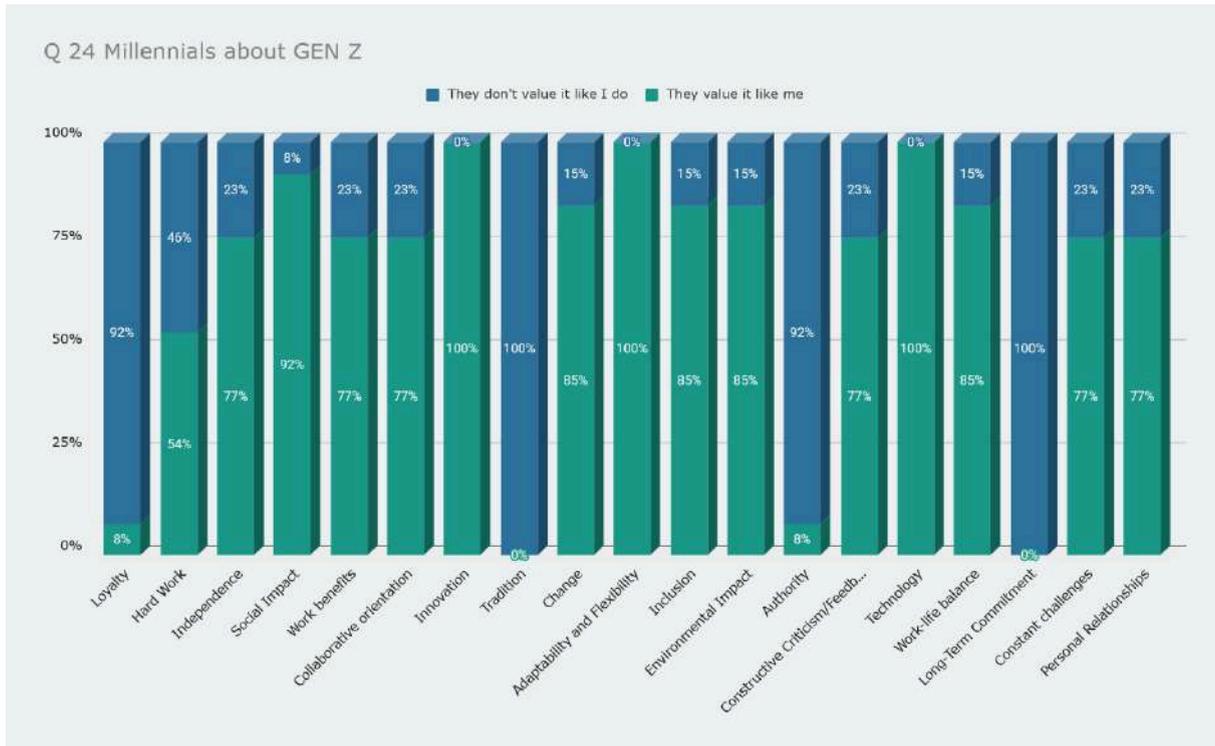
**Domanda 24:** Valutazione dei partecipanti sulla somiglianza nell'apprezzamento di determinati valori e caratteristiche sul posto di lavoro – Generazione Z

**Gen Z:** tutti i membri di questa generazione che hanno partecipato sono d'accordo al 100% sugli stessi valori e caratteristiche: lealtà, duro lavoro, indipendenza, orientamento alla collaborazione, cambiamento, adattabilità e flessibilità, inclusione, critica costruttiva, tecnologia, equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, sfide costanti, relazioni personali. Pertanto, sotto molti aspetti confermano con questi dati le ipotesi sulla generazione che circolano nei media e nell'opinione pubblica. L'atteggiamento positivo nei confronti del "duro lavoro" potrebbe sorprendere, dato che a volte i media lo descrivono in modo diverso. Tuttavia, potrebbe significare che per questa generazione il concetto di "duro lavoro" deve essere reinterpretato e non significa un lavoro dalle 9 alle 5.

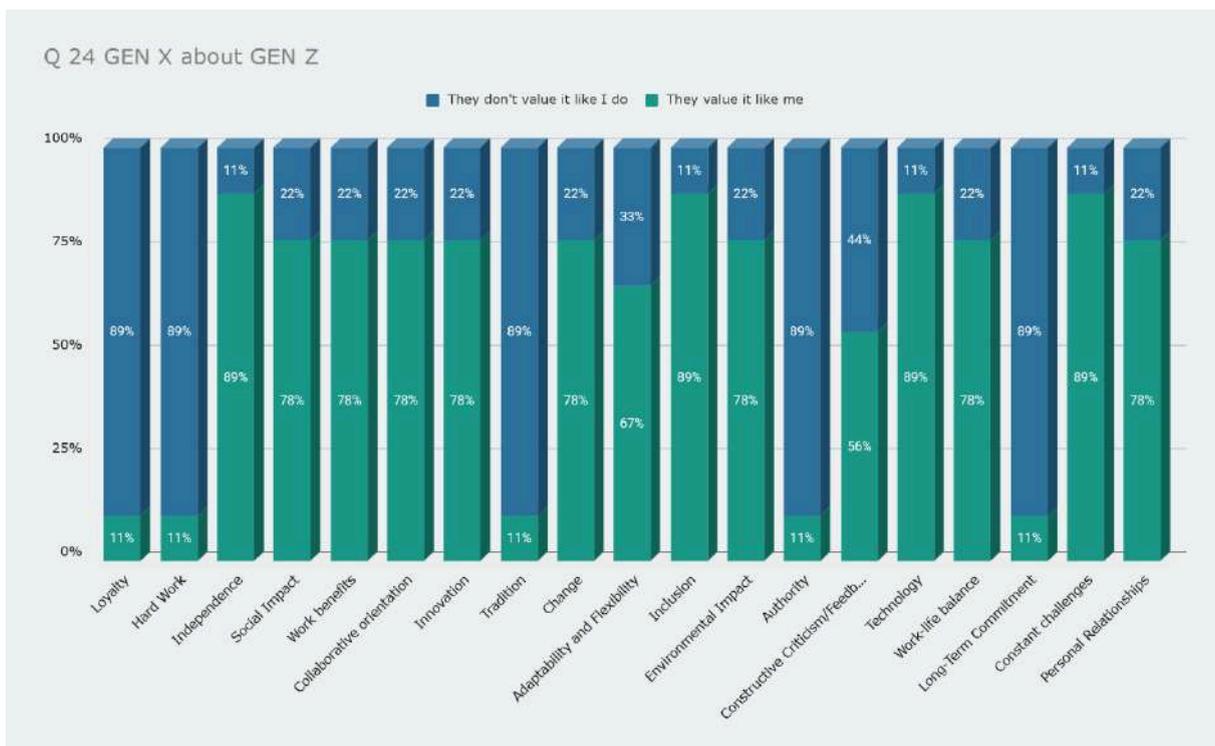
I valori con cui la Generazione Z è meno d'accordo sono l'autorità e l'impegno a lungo termine. Nel caso dell'autorità, non è chiaro se le altre generazioni la apprezzino più o meno dei membri della stessa generazione.



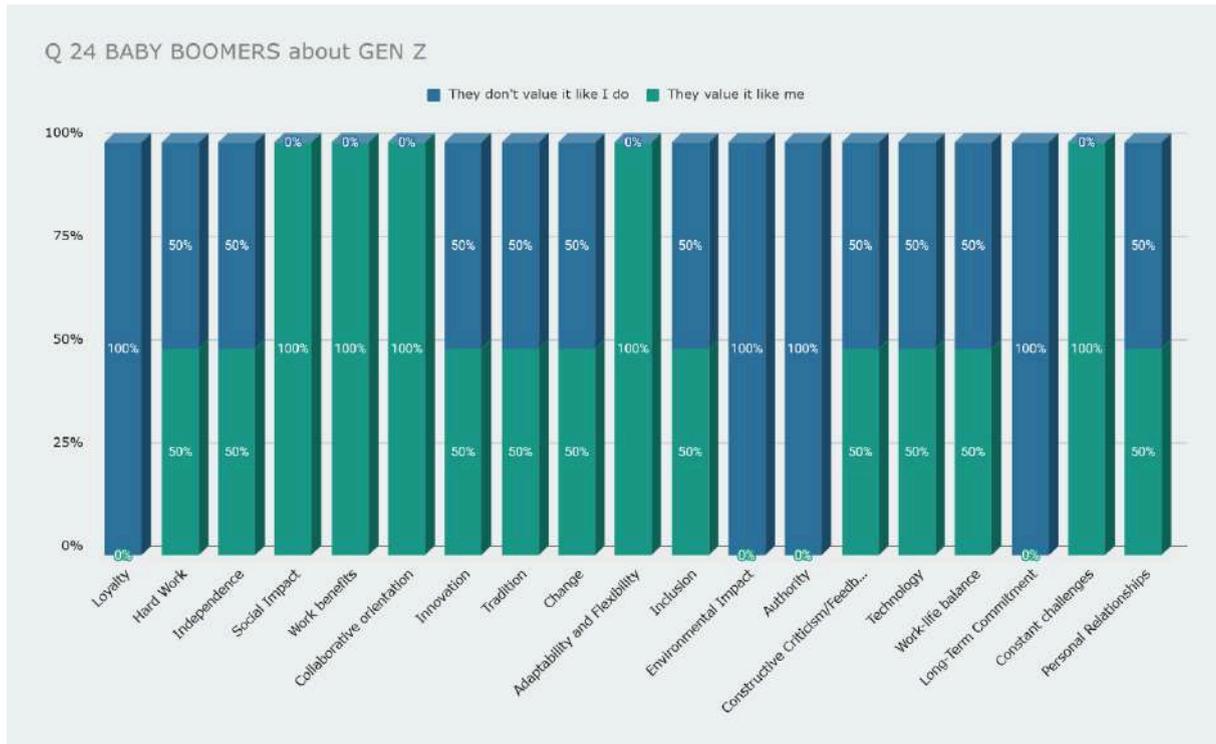
**I millennial dicono della Generazione Z** che sono d'accordo al 110% su innovazione, adattabilità, flessibilità e tecnologia. I valori su cui sono più in disaccordo sono: tradizione (0%), impegno a lungo termine (0%), lealtà (92%) e autorità (92%).



**La Generazione X afferma** che non ci sono valori su cui concorda al 100% con **la Generazione Z**. I valori su cui si registra il più alto grado di accordo (tutti l'11%) sono l'indipendenza, l'inclusione, la tecnologia e le sfide costanti. La Generazione X considera più divergenti gli aspetti della lealtà, del duro lavoro, dell'autorità e dell'impegno a lungo termine, tutti elementi che non sono apprezzati allo stesso modo dall'89% della Generazione X.

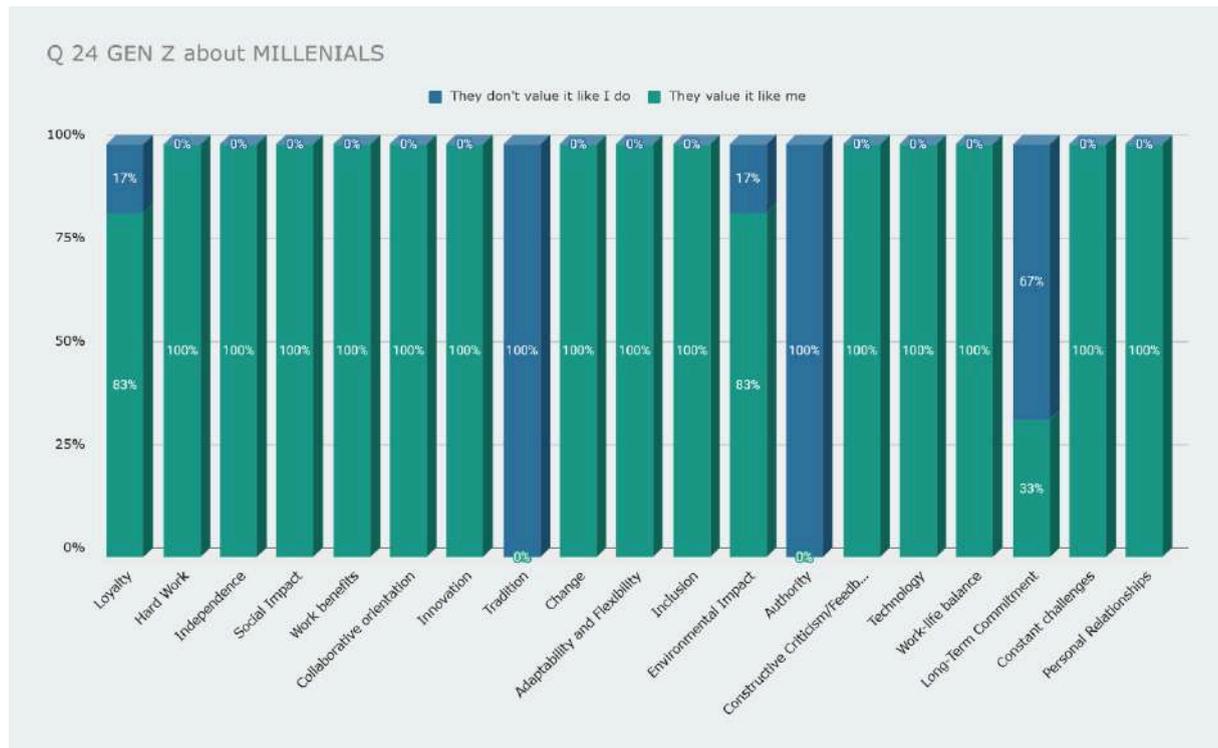


I baby boomer dicono della **Generazione Z** che sono d'accordo al 100% su aspetti come l'impatto sociale, i benefici lavorativi, l'orientamento alla collaborazione, l'adattabilità e la flessibilità, le sfide costanti. Alcuni di questi risultati possono sembrare inaspettati, data la differenza di età tra le due generazioni. I baby boomer ritengono tuttavia che gli aspetti della lealtà, dell'impatto ambientale, dell'autorità e dell'impegno a lungo termine siano quelli che la Generazione Z valuta in modo più diverso.

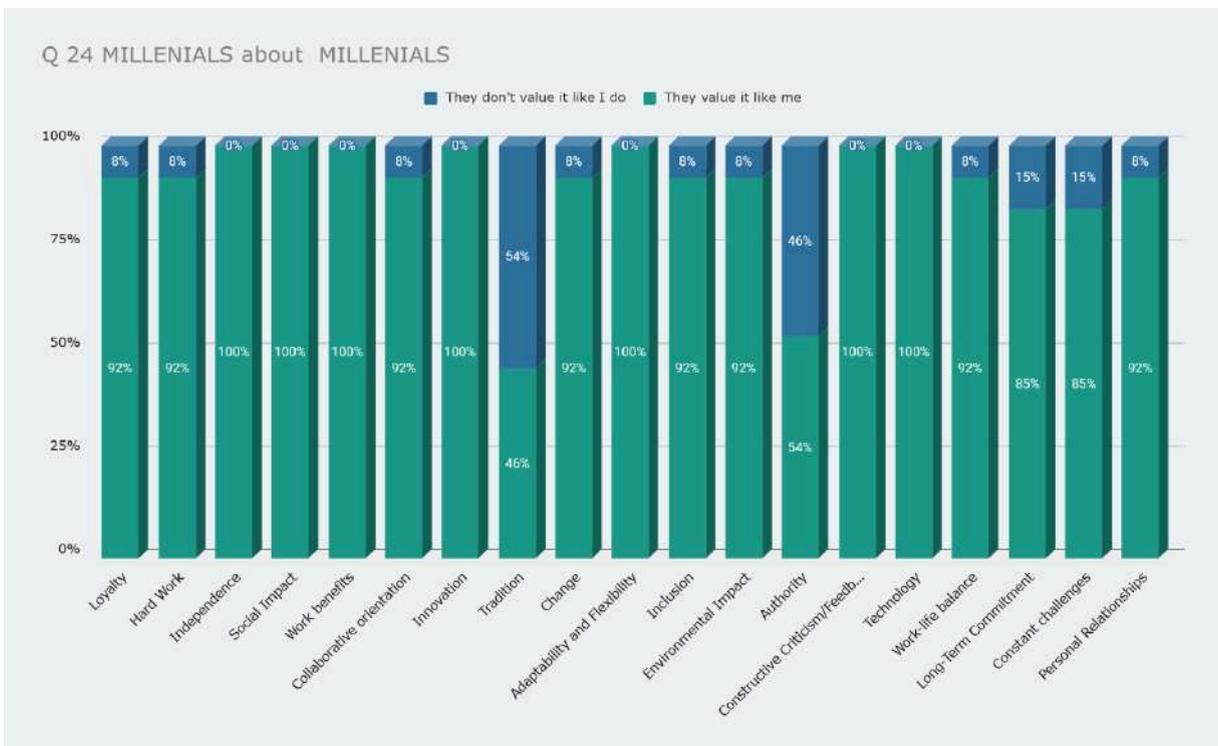


**Domanda 25:** Valutazione dei partecipanti sulla somiglianza nell'apprezzamento di determinati valori e caratteristiche sul posto di lavoro – Millennials

La **Generazione Z** vede molte corrispondenze al 100% con i Millennial in relazione a determinati valori e caratteristiche. È più facile individuare gli aspetti in cui la Generazione Z vede una differenza del 100%: tradizione e autorità.

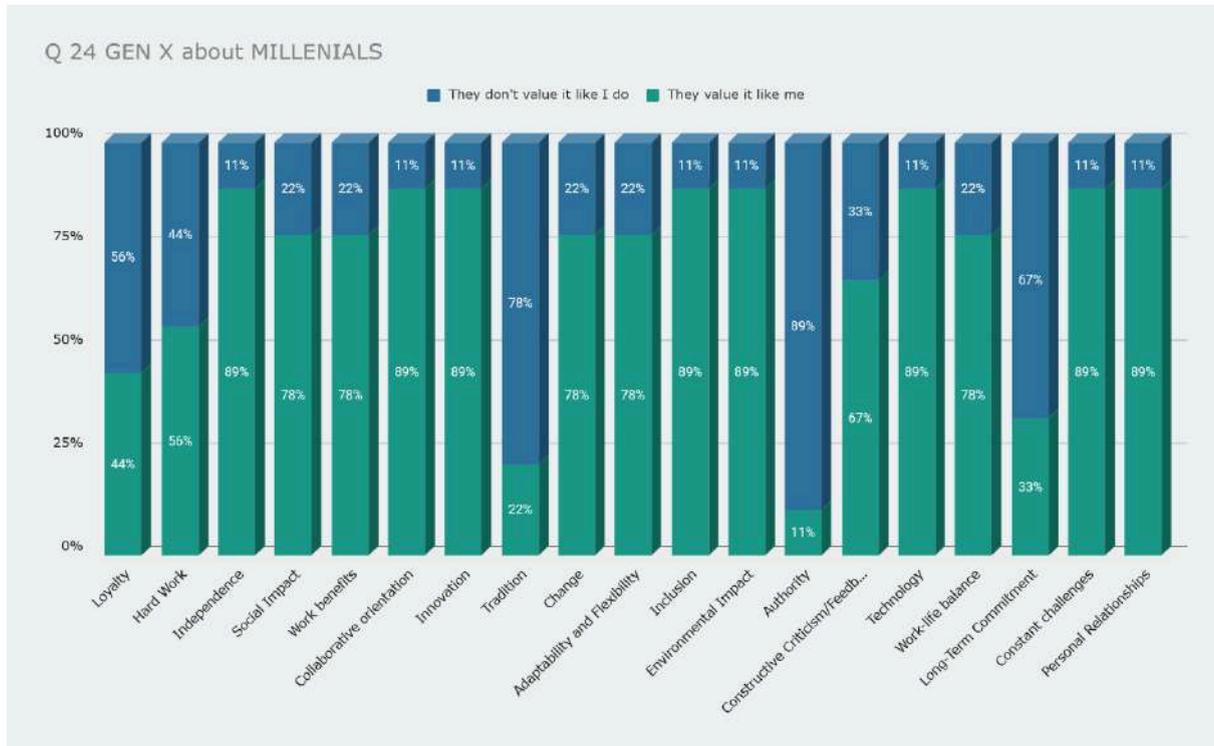


**I Millennial dicono dei Millennial** che apprezzano al 100% gli stessi aspetti, quali: indipendenza, impatto sociale, benefici lavorativi, innovazione, adattabilità e flessibilità, critica costruttiva e tecnologia. Non sorprende che tutti i tassi di corrispondenza siano piuttosto elevati e il disaccordo basso tra la stessa generazione.

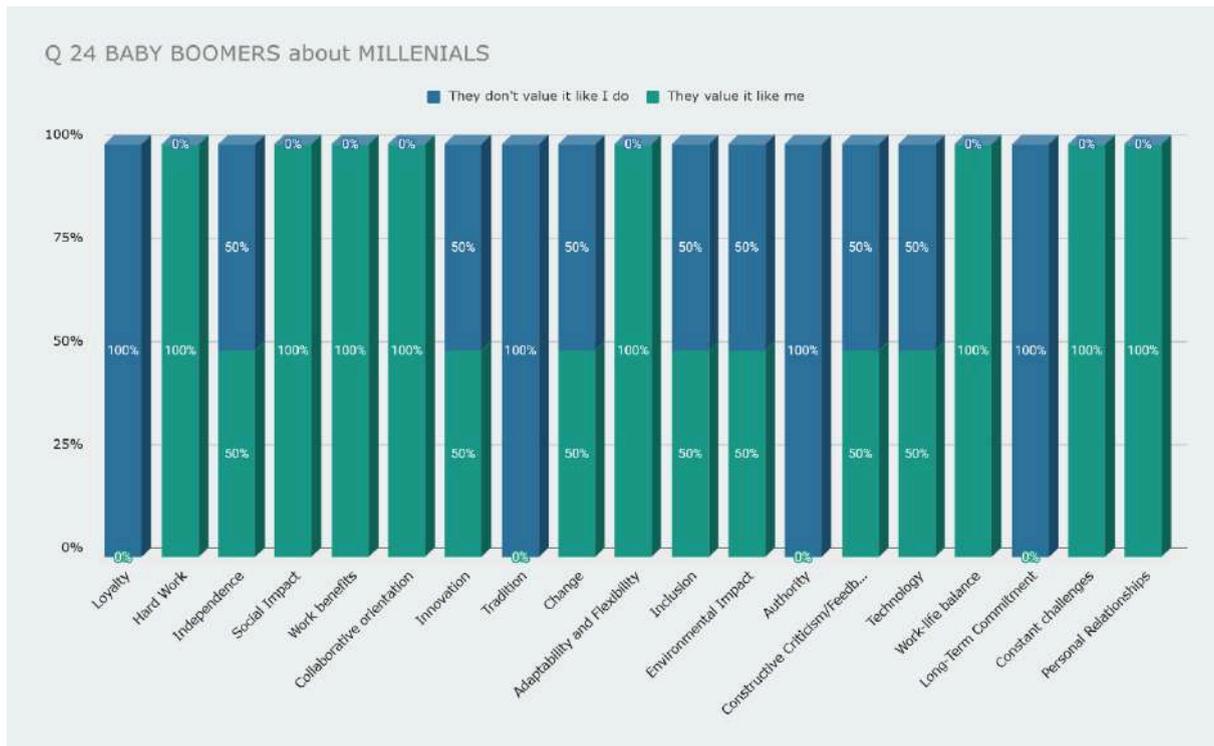




**La Generazione X afferma** che non c'è nessun aspetto che apprezza al 100% **nei Millennials**. D'altra parte, non c'è nemmeno nessun aspetto che apprezza in modo completamente diverso. I tassi di accordo più elevati (89%) riguardano gli aspetti: indipendenza, orientamento alla collaborazione, innovazione, inclusione, impatto ambientale, tecnologia, sfide costanti, relazioni personali. I tassi più bassi riguardano: autorità (11% di accordo) e tradizione (22% di accordo).

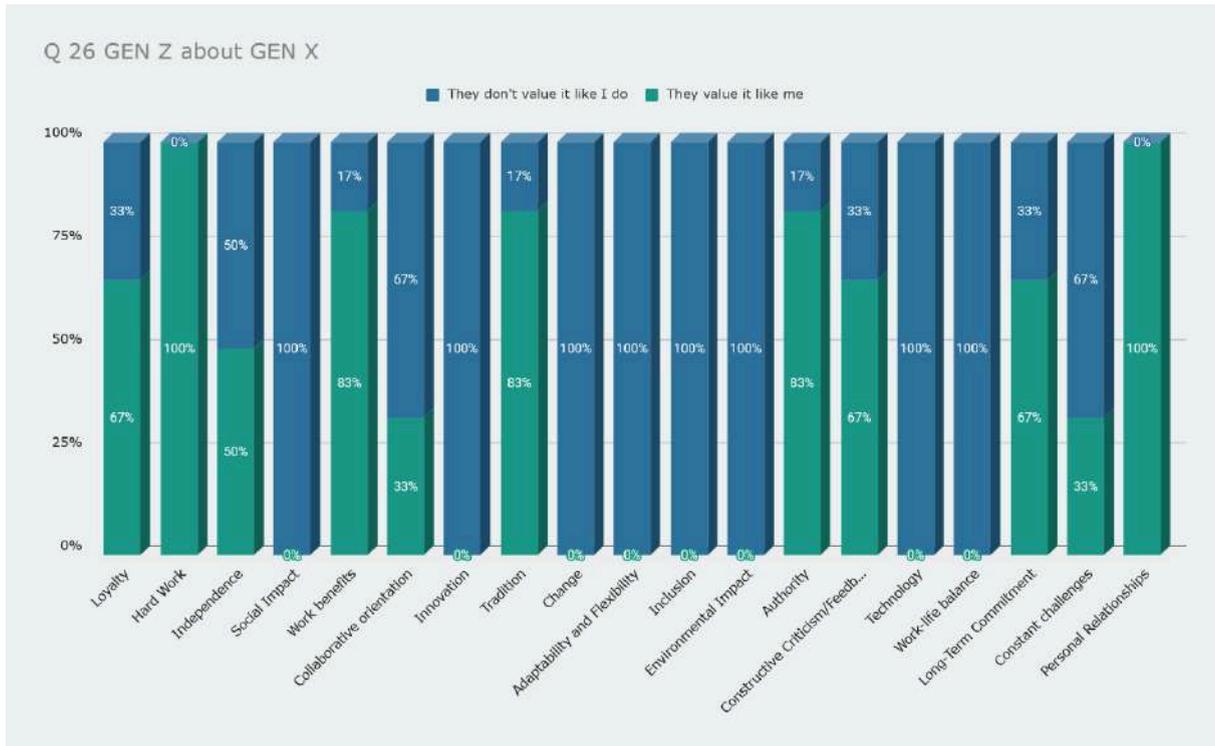


**I baby boomer affermano** che i millennial, come loro, apprezzano al 100% gli aspetti seguenti: impatto sociale, benefici lavorativi, orientamento alla collaborazione, flessibilità e adattabilità, equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, sfide costanti e relazioni personali. Le due generazioni non apprezzano allo stesso modo la lealtà, la tradizione, l'autorità e l'impegno a lungo termine. Non è chiaro se i baby boomer apprezzino questi aspetti più o meno dei millennial.

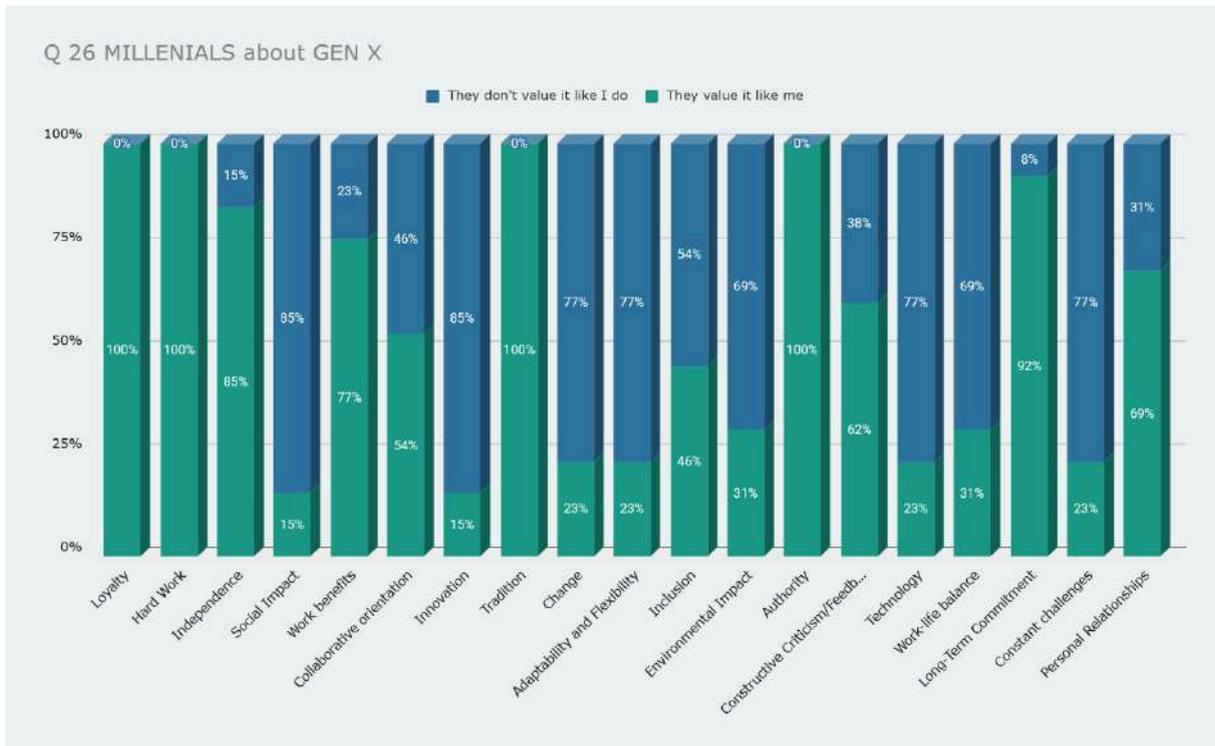


**Domanda 26:** Valutazione dei partecipanti sulla somiglianza dell'apprezzamento di determinati valori e caratteristiche sul posto di lavoro – Gen X

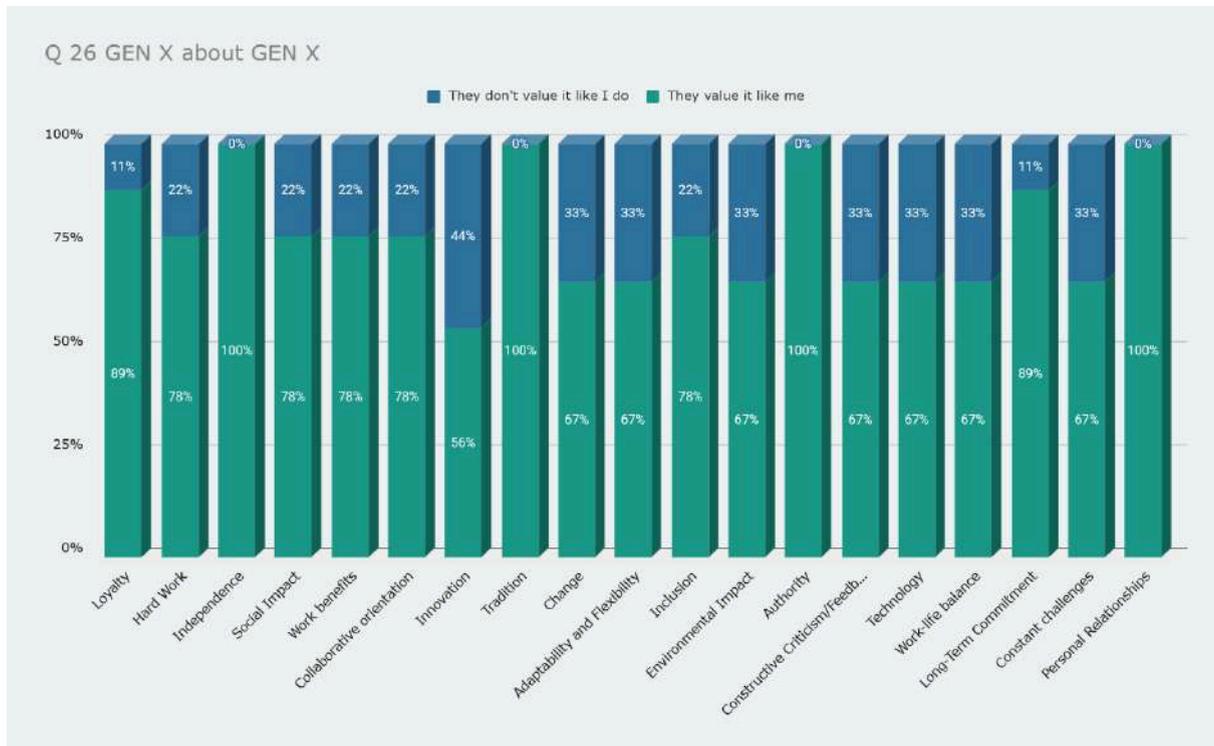
**La Generazione Z sulla Generazione X:** sembra che la Generazione Z ritenga che la Generazione X dia un valore diverso a diversi aspetti. La loro opinione sulla Generazione X diverge maggiormente nei punti relativi all'impatto sociale, all'innovazione, al cambiamento, all'adattabilità e alla flessibilità, all'inclusione, all'impatto ambientale, alla tecnologia e all'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata. Sembra che solo nell'aspetto "relazioni personali" la Generazione Z percepisca la Generazione X come congruente al 100% con il proprio atteggiamento.



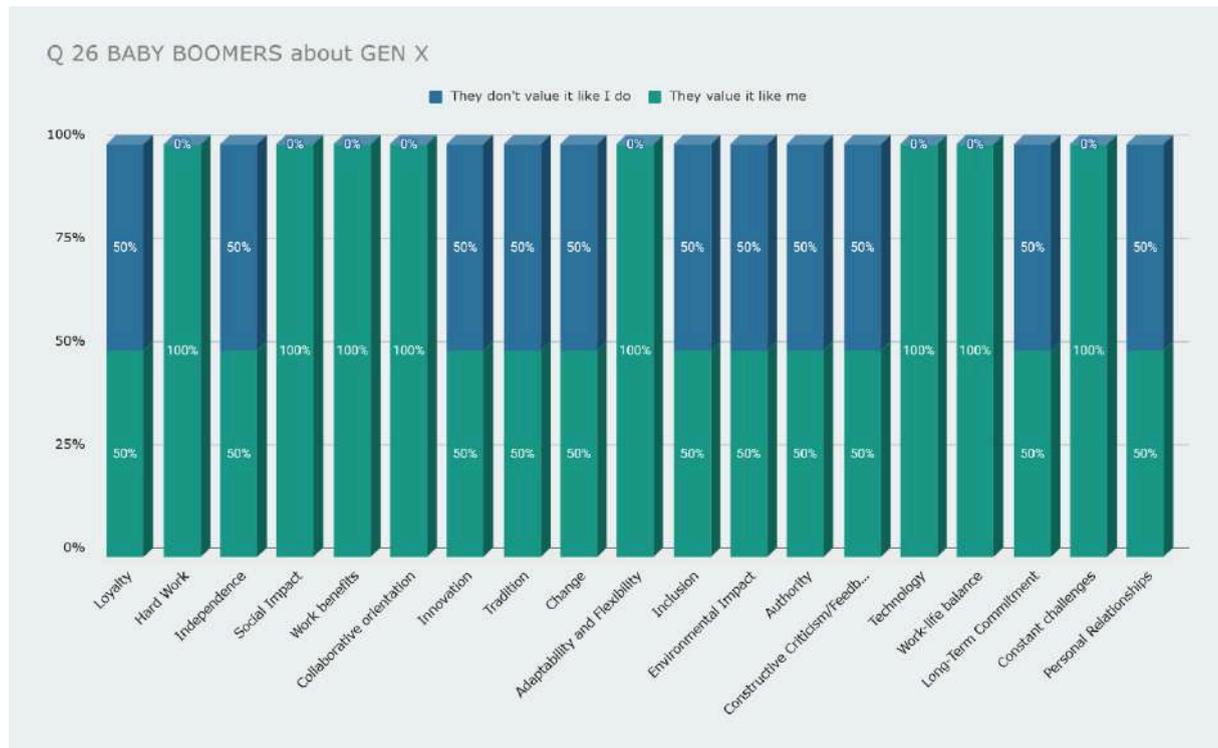
**I millennial sulla generazione X:** i millennial ritengono che la generazione X attribuisca loro lo stesso valore (100%) in termini di lealtà, duro lavoro e tradizione. Anche l'impegno a lungo termine è valutato positivamente (92%). Il minor grado di accordo tra i millennial riguarda gli aspetti dell'impatto sociale e dell'innovazione.



**La Generazione X sulla Generazione X:** non sorprende che gli aspetti analizzati siano valutati in modo simile all'interno della stessa generazione. La Generazione X ritiene che i propri coetanei attribuiscono lo stesso valore all'indipendenza, alla tradizione, all'impatto ambientale e alle relazioni personali.

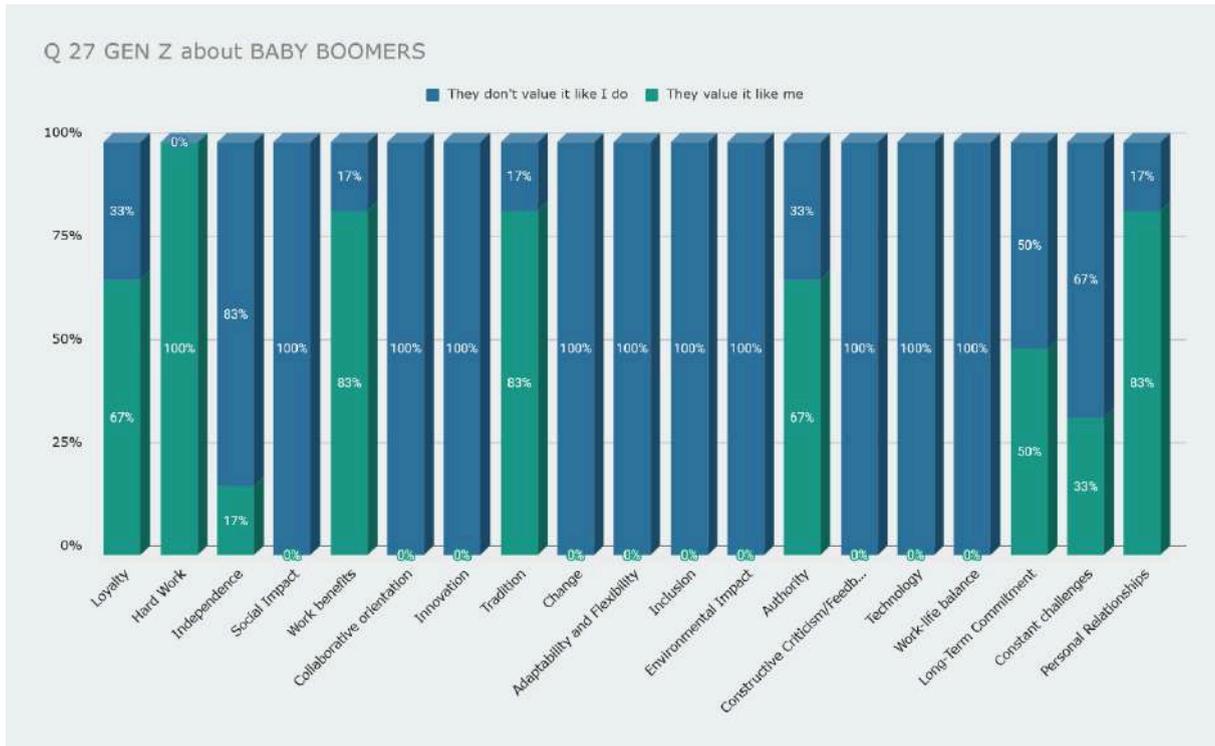


**I baby boomer sulla generazione X:** secondo i baby boomer, la generazione X apprezza, come loro, gli aspetti del duro lavoro, dell'impatto sociale, dei benefici lavorativi, dell'orientamento alla collaborazione, dell'adattabilità e della flessibilità, della tecnologia, dell'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata e delle sfide costanti. Rispetto alle altre generazioni, la corrispondenza che i baby boomer vedono tra la loro generazione e la generazione X copre relativamente molti aspetti. Ciò può essere dovuto al fatto che, data la vicinanza di età, anche la mentalità, gli atteggiamenti, ecc. sono relativamente simili.

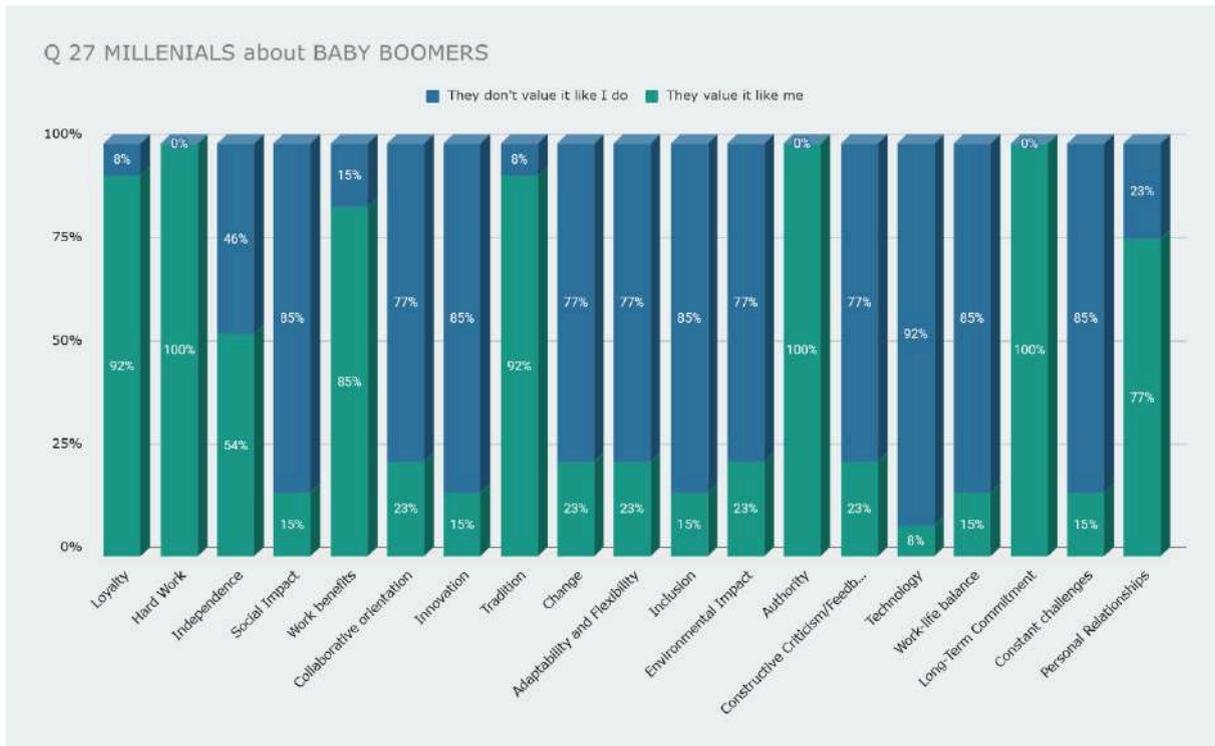


**Domanda 27:** Valutazione dei partecipanti sulla somiglianza nell'apprezzamento di determinati valori e caratteristiche sul posto di lavoro – Baby Boomer

**La Generazione Z sui Baby Boomer:** Probabilmente, data la differenza di età, non sorprende che la Generazione Z ritenga che i Baby Boomer apprezzino quasi la metà degli aspetti (10/19) in misura minore rispetto a loro. La divergenza maggiore è riscontrata nell'impatto sociale, nell'orientamento alla collaborazione, nell'innovazione, nel cambiamento, nell'adattabilità e flessibilità, nell'inclusione, nell'impatto ambientale, nella critica costruttiva, nella tecnologia e nell'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata. Il maggiore accordo è riscontrato nell'impegno sul lavoro.

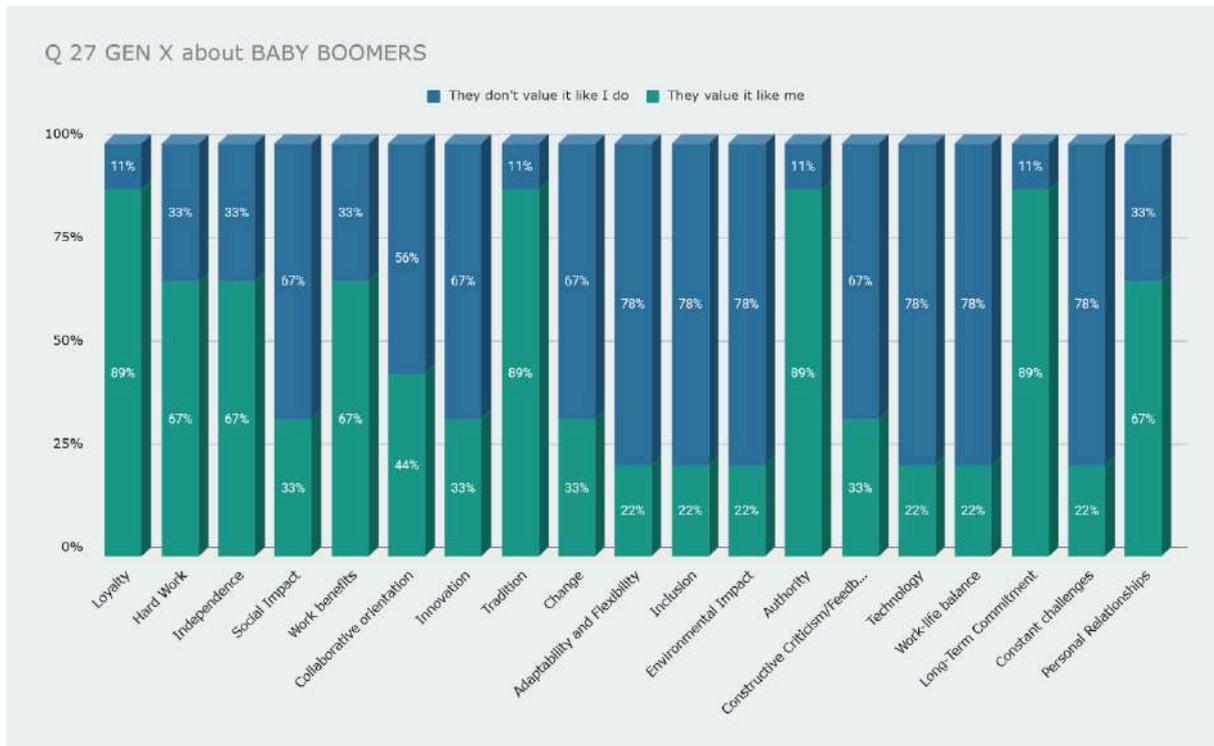


**I Millennial sui Baby Boomer:** i Millennial non sembrano credere che i Baby Boomer apprezzino molti aspetti (10/19) come loro. Vedono una corrispondenza totale solo in tre dei 19 aspetti, ovvero il duro lavoro, l'autorità e l'impegno a lungo termine. Una corrispondenza relativamente alta (92%) si riscontra anche nella lealtà e nella tradizione. Il minor grado di accordo dei Millennial riguarda la tecnologia.

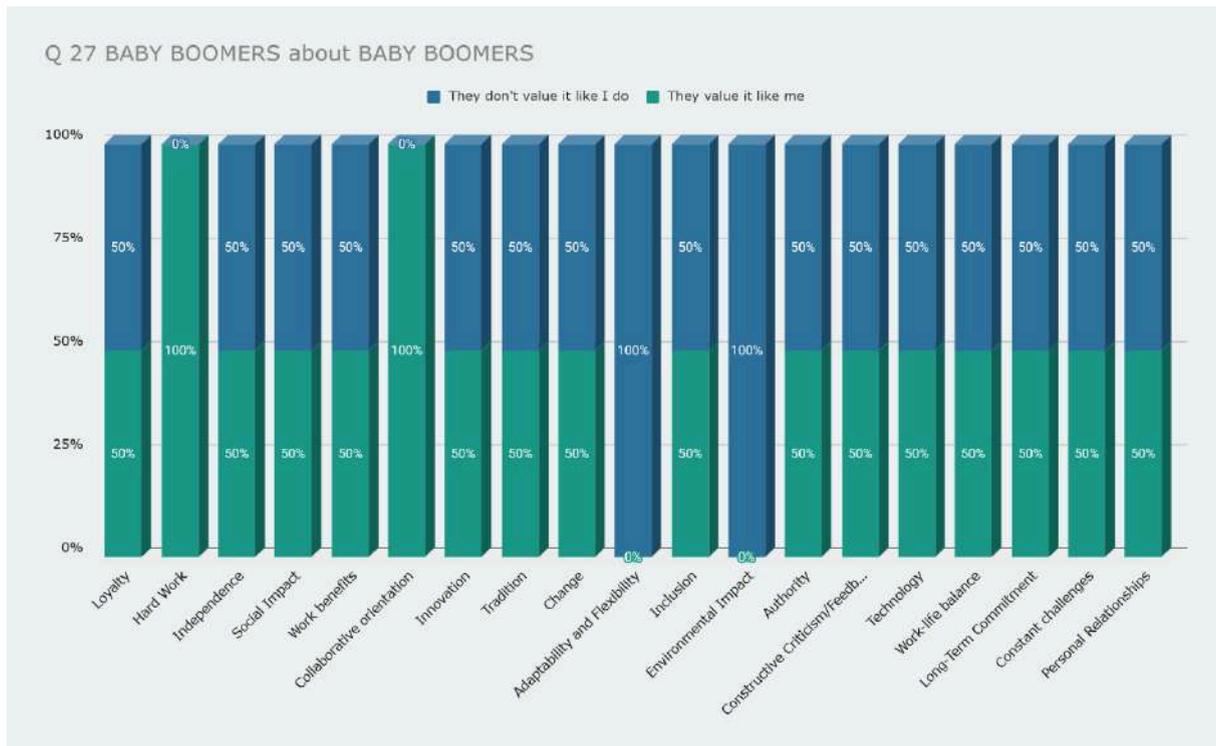




**La Generazione X sui Baby Boomer:** nonostante la vicinanza di età, la Generazione X non sembra credere che i Baby Boomer apprezzino le cose come loro. Nessun aspetto ha ottenuto una corrispondenza totale. Secondo la Generazione X, i tassi di accordo più elevati sembrano riguardare la lealtà, la tradizione, l'autorità e l'impegno a lungo termine.

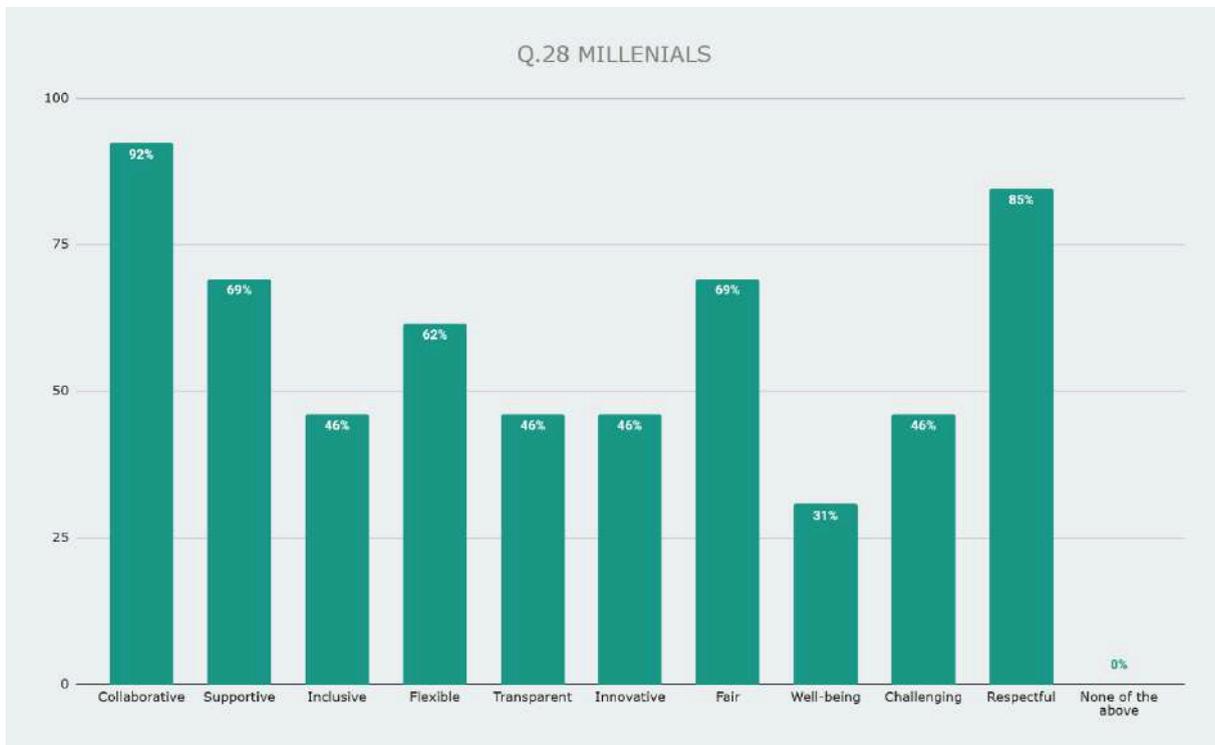
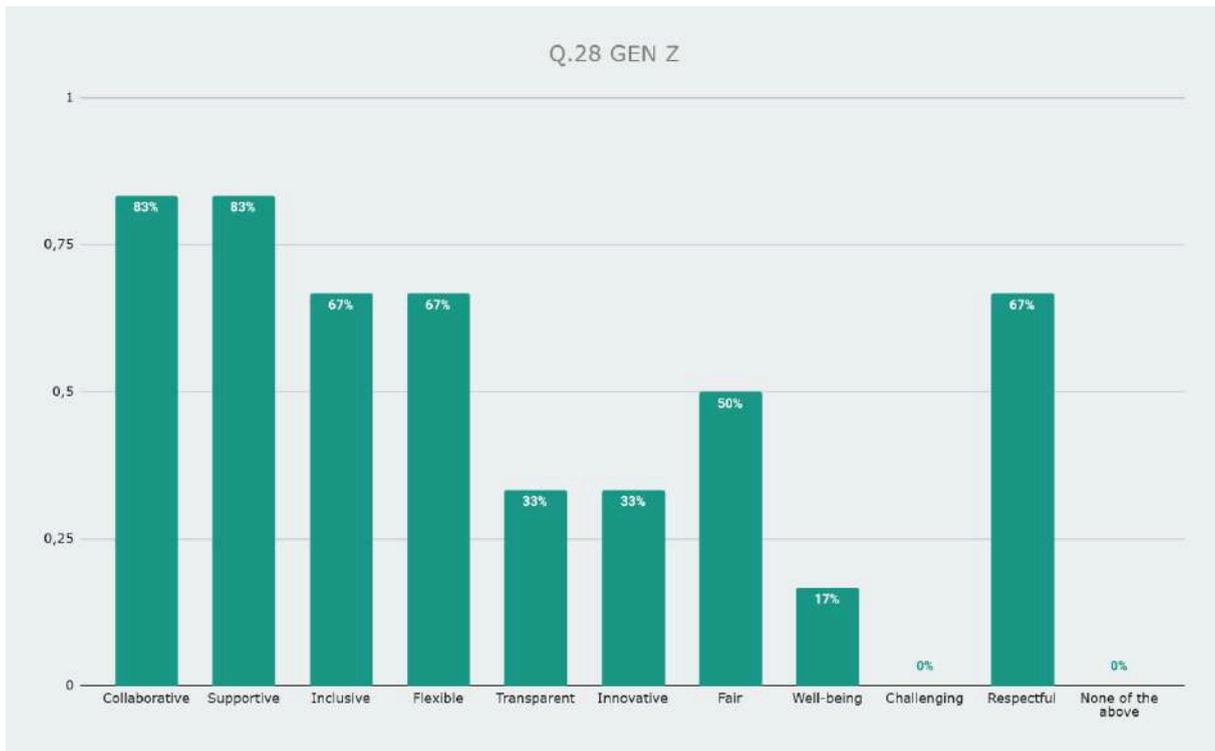


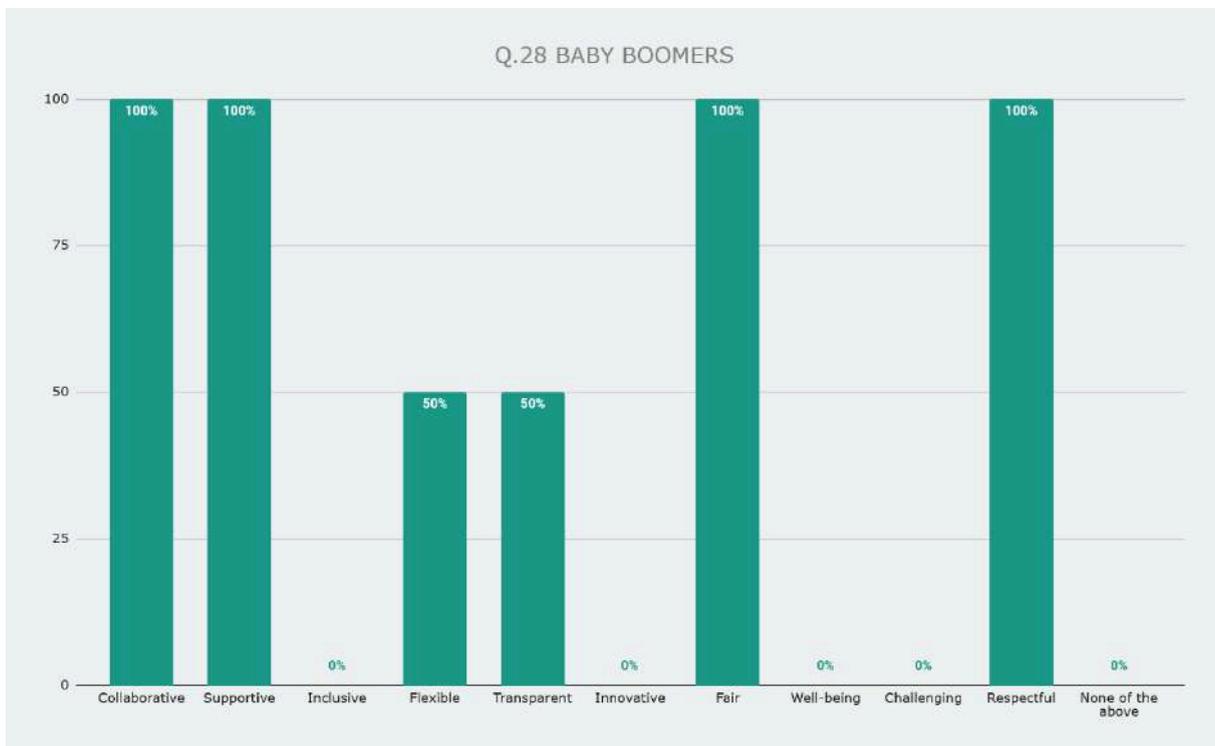
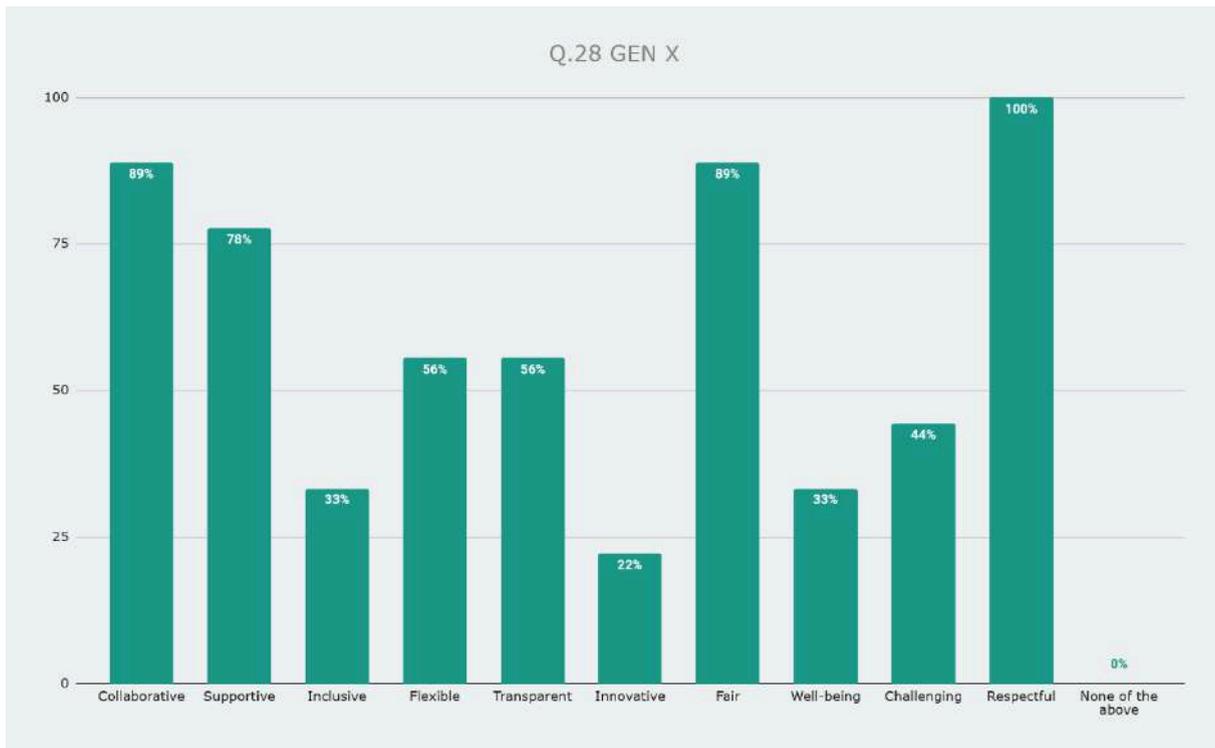
**I Baby Boomer sui Baby Boomer:** quando pensano alla propria generazione, i Baby Boomer non sembrano avere gli stessi atteggiamenti. I dati ottenuti potrebbero non essere rilevanti, poiché solo pochi Baby Boomer hanno risposto al questionario.



**Domanda 28:** Ambiente di lavoro ideale

Le generazioni non sembrano concordare su un aspetto comune del luogo di lavoro che tutte preferiscono. Tuttavia, ci sono alcuni valori che tutte le generazioni valutano positivamente, come la collaborazione, il rispetto e il sostegno. È interessante notare che il benessere non è valutato positivamente da nessuna delle generazioni.



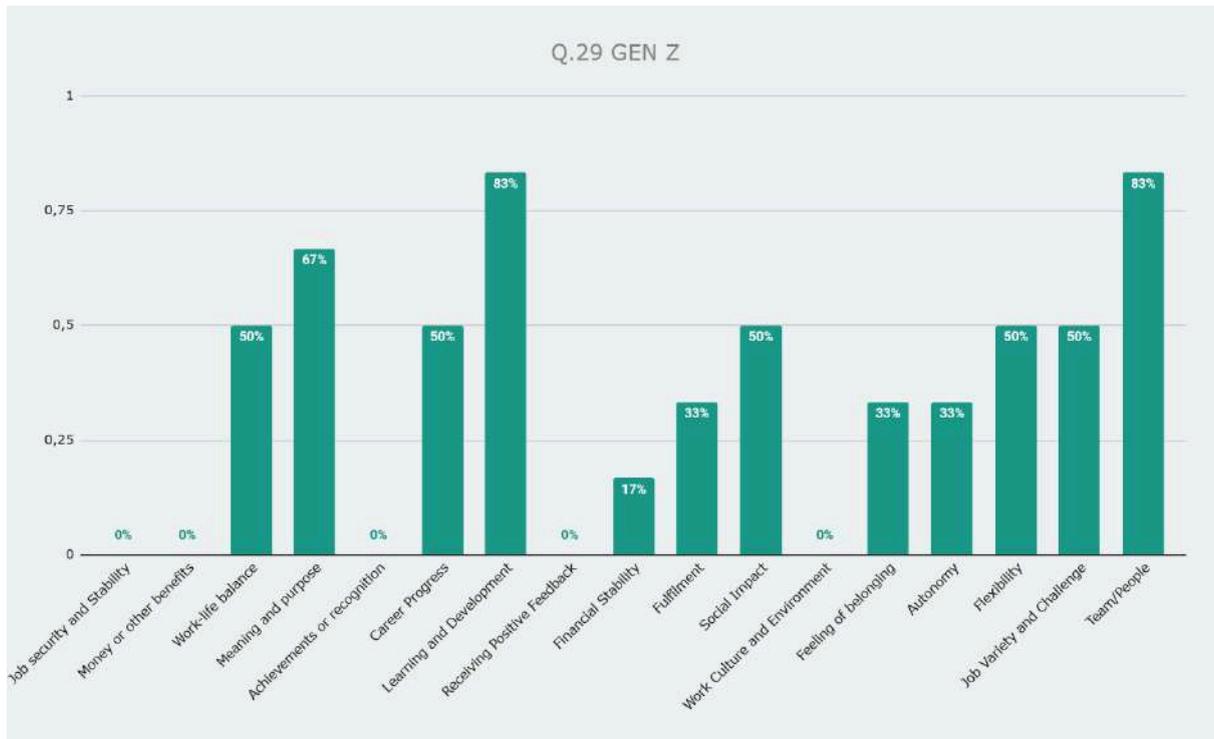


### Domanda 29: Motivazione sul posto di lavoro

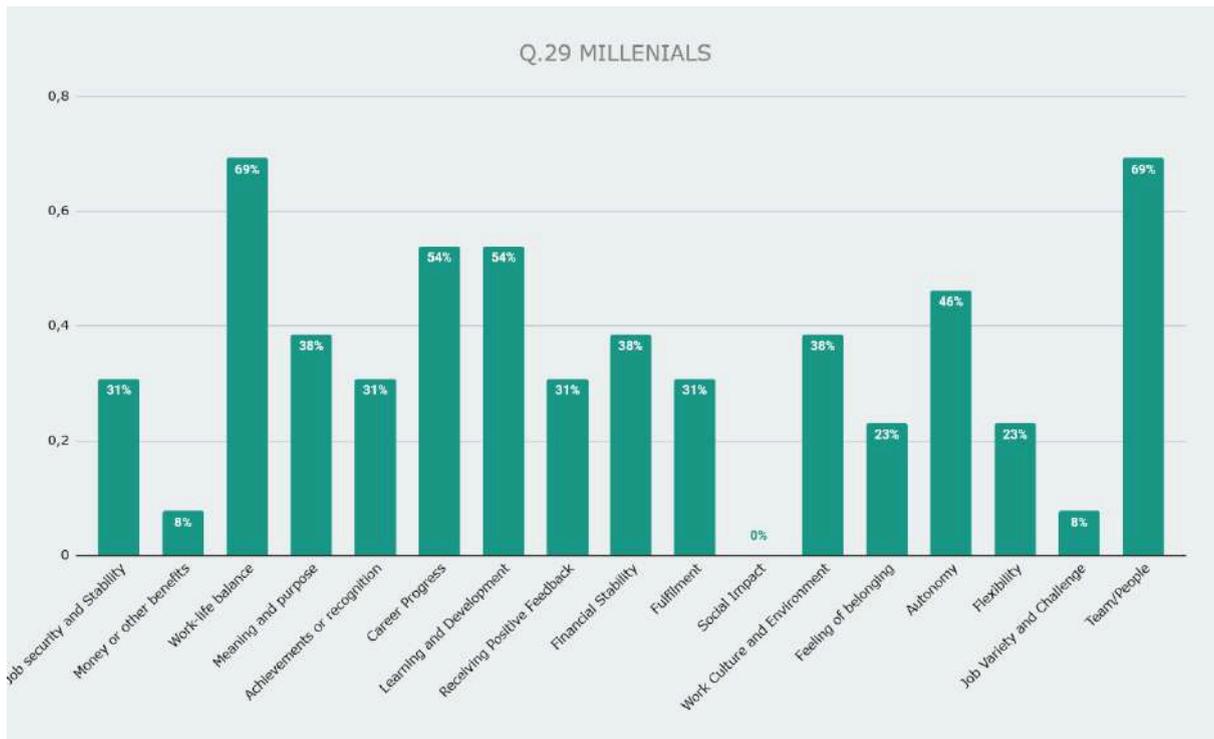


Con questa domanda tutte e quattro le generazioni hanno dovuto decidere quali fattori le motivano maggiormente sul posto di lavoro. I partecipanti hanno dovuto scegliere tra 17 fattori. Il fattore su cui tutte le generazioni sono più d'accordo sembra essere il team/le persone.

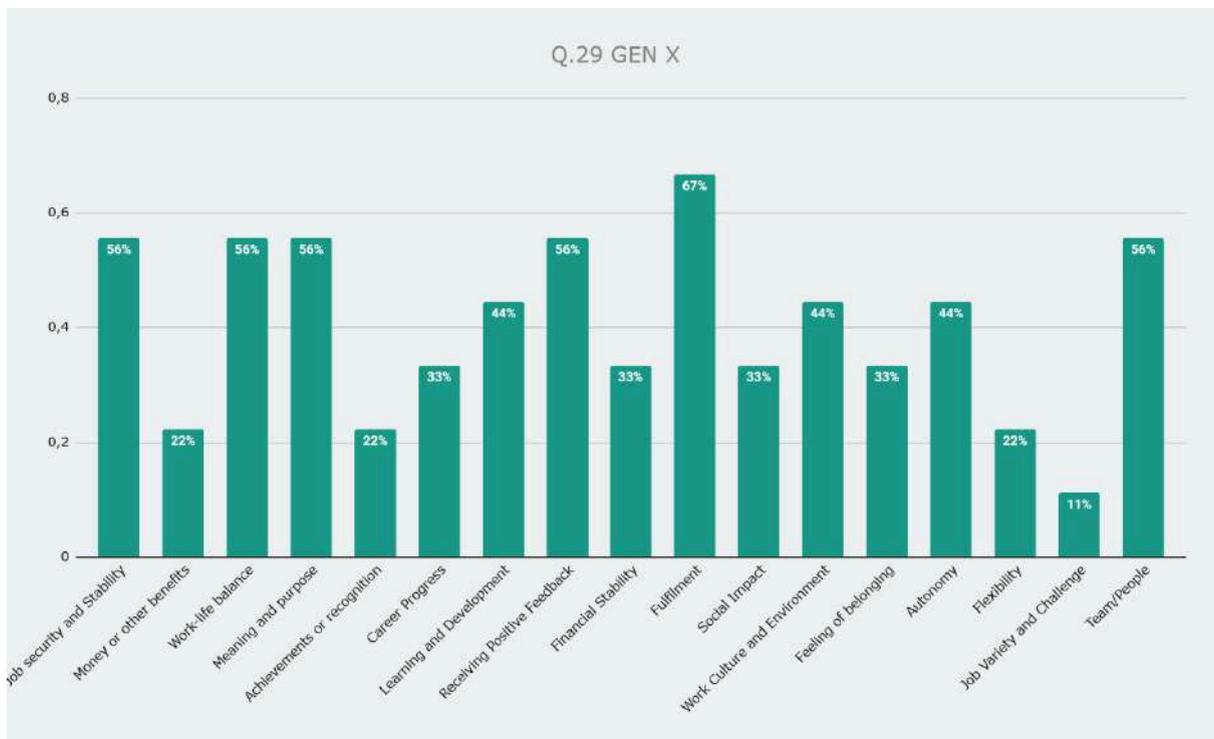
**La Generazione Z** ha deciso che i fattori che la motivano di più sono l'apprendimento e lo sviluppo e il team/le persone. Il fattore meno motivante è la stabilità finanziaria.



**I millennial** trovano motivanti l'equilibrio tra lavoro e vita privata e il team/le persone, mentre i fattori meno motivanti sono il denaro o altri benefici e la varietà e la sfida del lavoro.

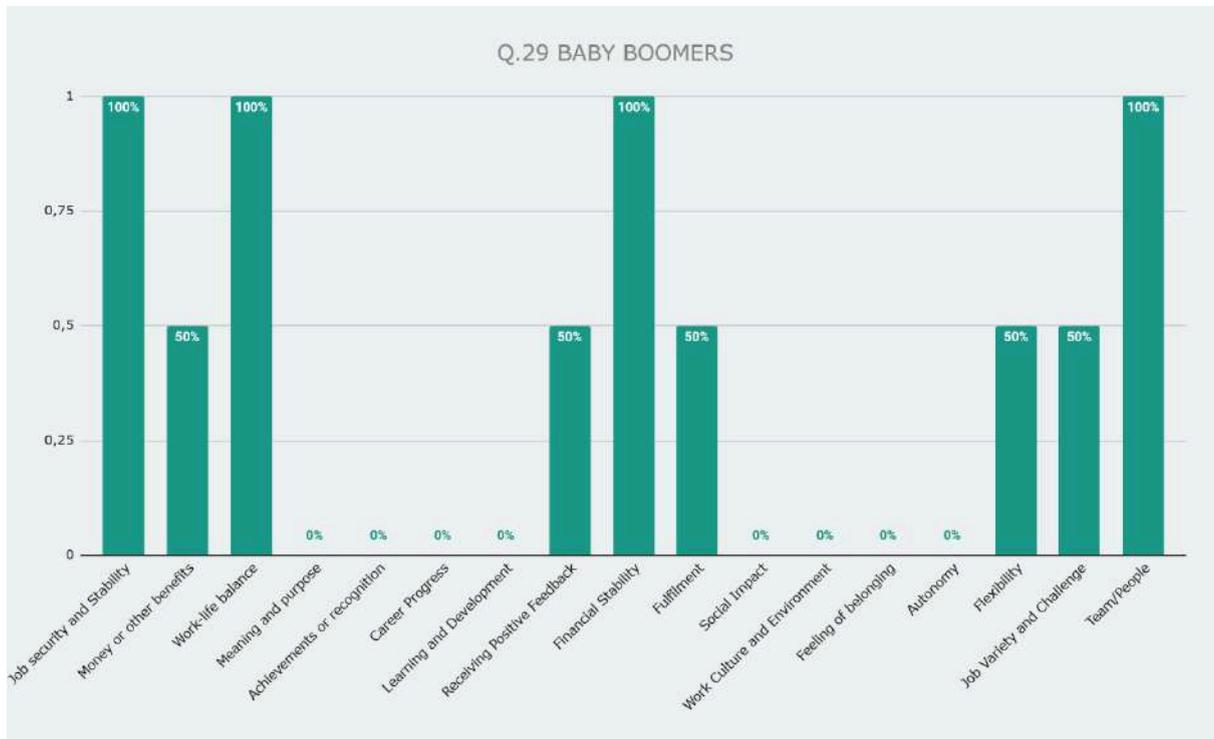


La Generazione X valuta la soddisfazione come il fattore più importante e la varietà e le sfide lavorative come il meno importante.



Baby Boomers. I dati relativi a questa generazione non sono molto rappresentativi, poiché solo due persone hanno risposto al questionario. Tuttavia, fattori come la sicurezza del lavoro, l'equilibrio tra vita

lavorativa e vita privata, la stabilità finanziaria e il team/le persone sembrano essere in qualche modo importanti.



**Domanda 30:** esempio di una situazione in cui un compito, un progetto o l'approccio del tuo team ti hanno demotivato

Molti esempi riflettono la frustrazione quando il contributo del personale viene ignorato o respinto dalla leadership o dai colleghi: "Il mio contributo non è stato apprezzato", "Le decisioni sono state prese senza rispettare la nostra esperienza". Inoltre, la sensazione di essere troppo controllati o di non essere considerati ha demotivato diversi partecipanti: "Micro gestione da parte della leadership", "Mi sento come se nessuno si fidasse di noi per autogestirci", "Un flusso di lavoro rigido senza spazio per la creatività". La demotivazione dovuta alla mancanza di autodeterminazione si manifesta anche quando i lavoratori si sentono esclusi dai processi decisionali o non informati sui cambiamenti: "Ignorato dalla direzione senza discussione", "Approccio dall'alto senza consultazione". Le esperienze di idee ignorate a causa dell'età o dello status hanno contribuito a far sentire i lavoratori sottovalutati: "Solo i lavoratori più giovani venivano elogiati", "Presupponendo che non fossi pronto", "All'antica". È interessante notare che sia la giovane età che l'età avanzata possono essere fattori negativi. Anche i cambiamenti tecnologici senza un adeguato supporto possono essere fattori demotivanti, creando disconnessione ed esclusione: "Il contributo di chi non ha familiarità con gli strumenti digitali è stato ignorato", "Progetto digitale... senza una formazione adeguata". La motivazione è spesso legata al sentirsi rispettati, coinvolti e considerati affidabili. Quando questi elementi mancano, a causa di micro gestione, esclusione o pratiche ingiuste, la demotivazione è un risultato comune.

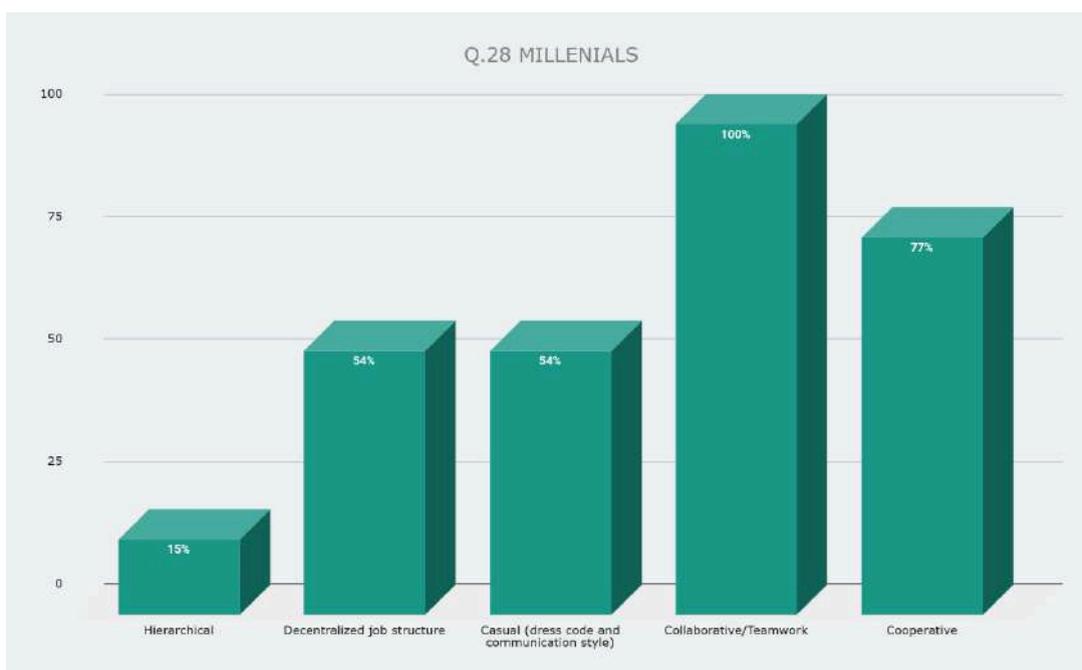
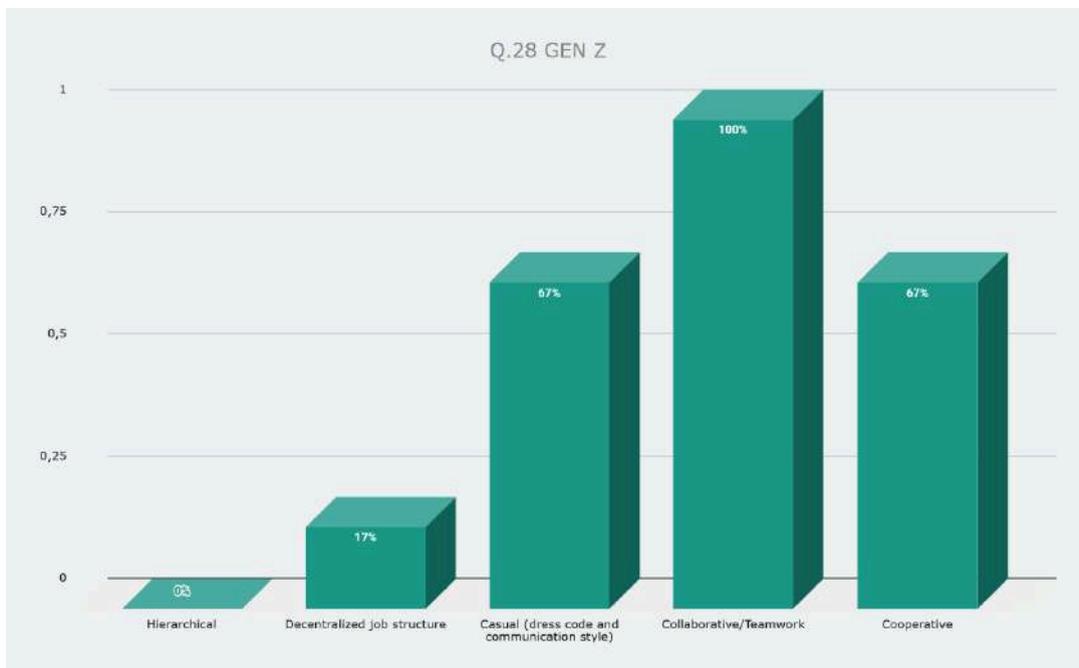
**Domanda 31:** Preferenze relative al luogo di lavoro

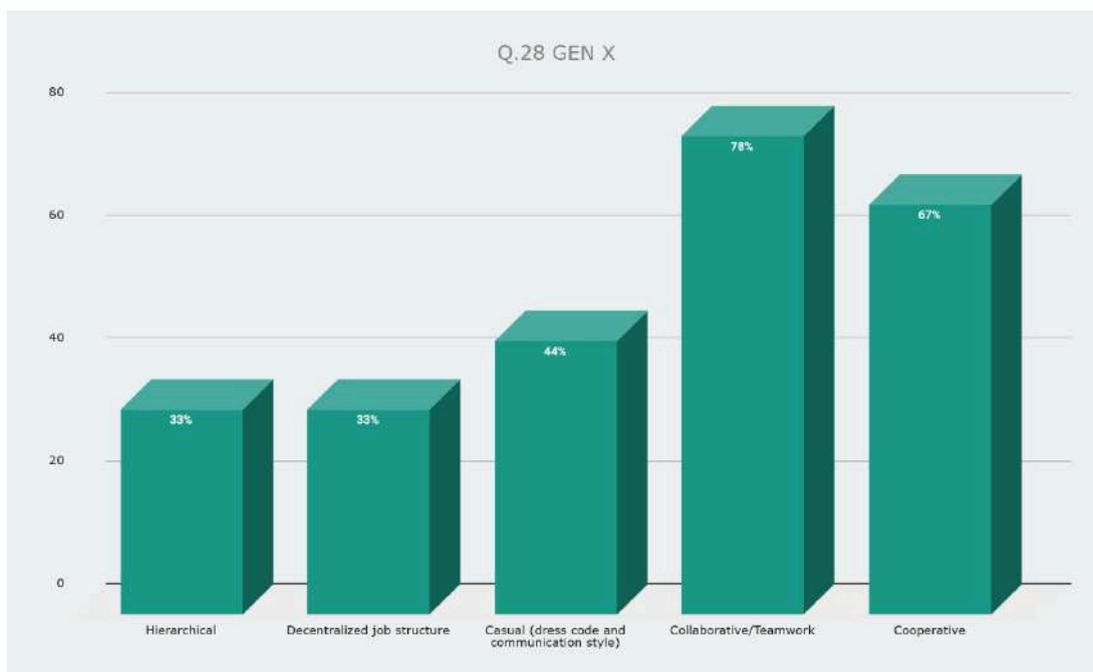
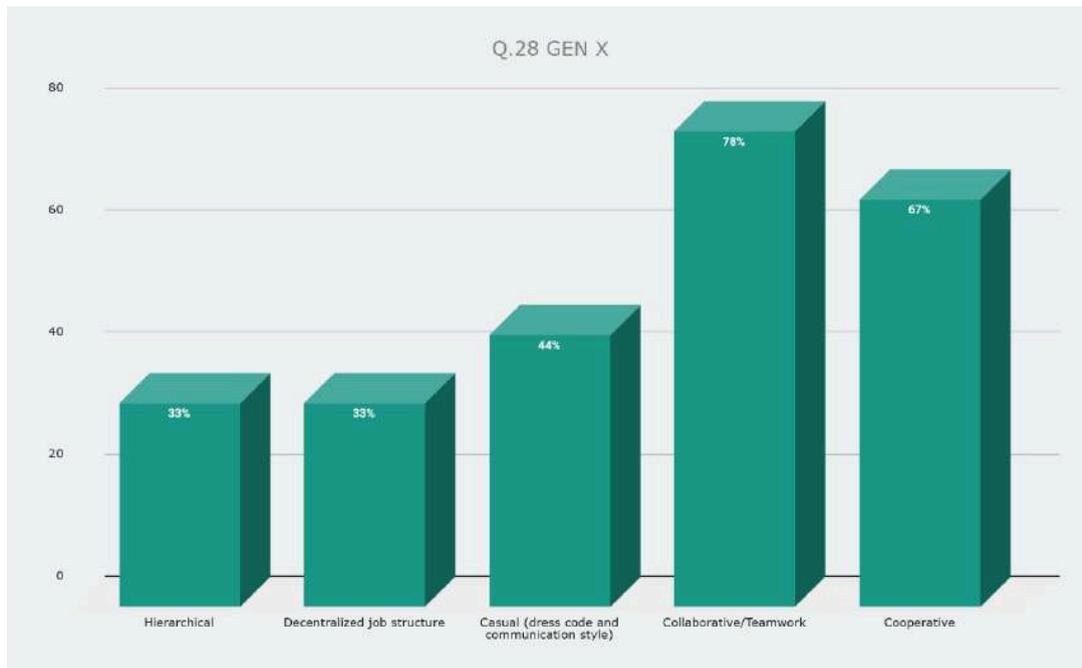


I partecipanti hanno dovuto scegliere tra cinque voci relative alle preferenze sul posto di lavoro

1. Gerarchico
2. Struttura lavorativa decentralizzata
3. Informale (codice di abbigliamento e stile di comunicazione)
4. Collaborativo/lavoro di squadra
5. Cooperativo

A parte i Baby Boomer, tutte le generazioni sembrano preferire metodi di lavoro "collaborativi" e "cooperativi".





**Domanda 32:** Stile di lavoro più efficace per la collaborazione tra diverse fasce d'età

L'analisi delle risposte rivela una chiara tendenza verso uno stile di lavoro intergenerazionale efficace. "Collaborazione e lavoro di squadra" sono state indicate come le modalità di lavoro più efficaci. Alcuni intervistati hanno specificato: "Struttura collaborativa con comunicazione aperta e mentoring intergenerazionale", "Stili di lavoro collaborativi e flessibili con strumenti digitali che favoriscono la trasparenza", "Lavoro di squadra faccia a faccia", "Lavoro di squadra pratico". Sembra quindi che le



persone distinguono tra modalità di lavoro online e offline, preferendo alcuni la collaborazione online e altri quella offline.

**Domanda 33:** Stile di lavoro più problematico per la collaborazione tra diverse fasce d'età

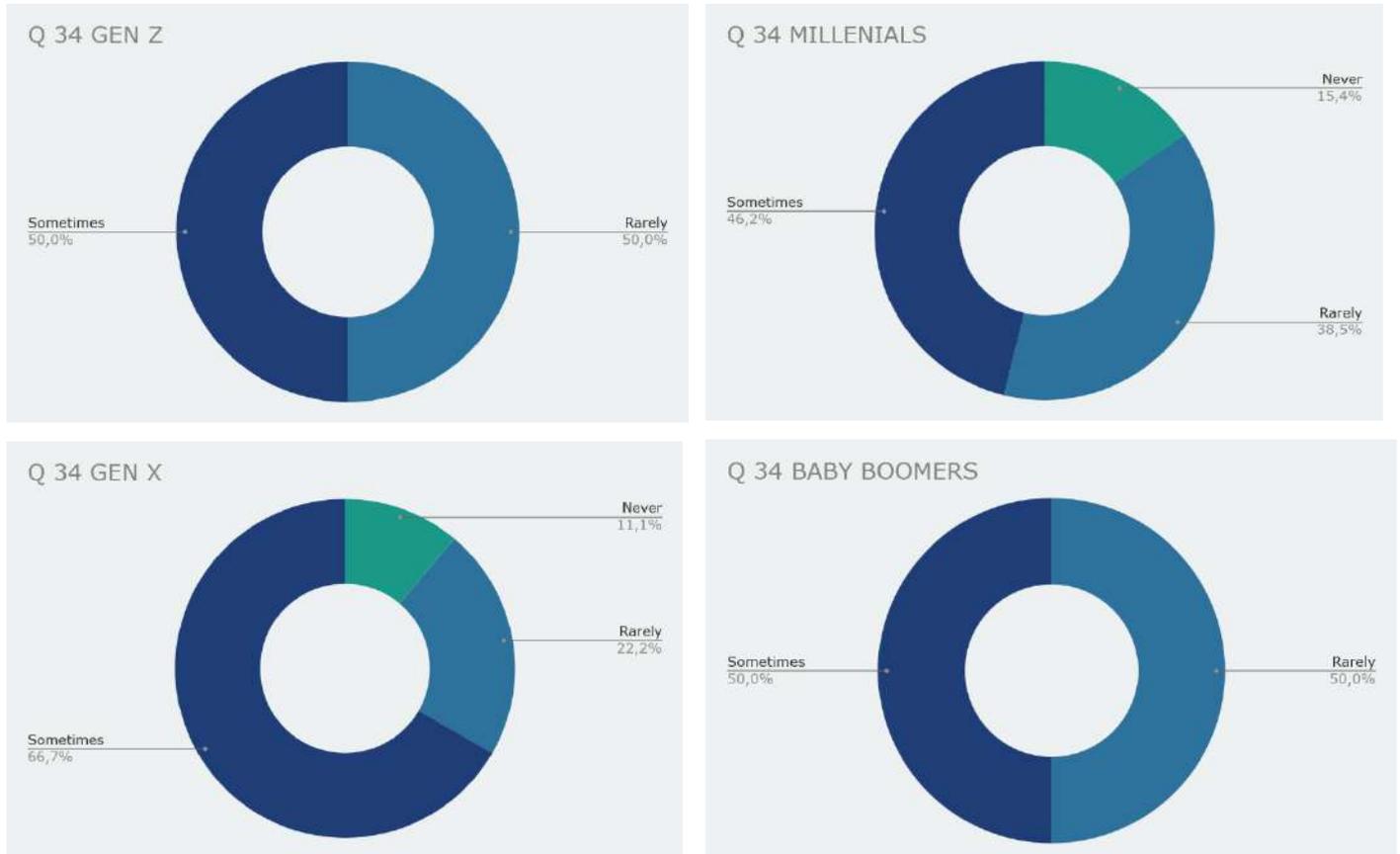
L'analisi delle risposte rivela chiaramente quali possono essere i problemi per la collaborazione tra diverse fasce d'età: la disparità digitale, ovvero il fatto che "i lavoratori più anziani hanno spesso difficoltà a utilizzare gli strumenti digitali". Altri intervistati sottolineano che sembra esserci una certa resistenza da parte dei lavoratori più anziani ad adattarsi ai cambiamenti nelle modalità di lavoro, legati in particolare all'uso di tablet, app e layout digitali. Questa differenza di approccio può portare a frustrazione e inefficienza.

Anche i fattori "gerarchia" e "cultura del lavoro decentralizzata" sono stati menzionati più volte. Le risposte non indicano se esista un divario generazionale nell'approccio alla gerarchia e alla cultura del lavoro decentralizzata sul posto di lavoro. A volte anche le diverse aspettative sulla qualità del risultato sembrano costituire un problema, poiché la qualità può richiedere maggiore dedizione e ore di lavoro. Questa opposizione emerge dal commento: "velocità di lavoro vs. qualità artigianale".

## 5. Disuguaglianza digitale

**Domanda 34:** Frequenza delle difficoltà nell'accesso o nell'utilizzo degli strumenti digitali sul lavoro

La maggior parte degli intervistati di tutte le generazioni ha risposto di aver incontrato raramente o talvolta difficoltà nell'accedere o nell'utilizzare gli strumenti digitali sul lavoro. Solo tra i Millennial e la Generazione X alcuni partecipanti non hanno mai incontrato difficoltà.



**Domanda 35:** Puoi descrivere una situazione in cui l'accesso limitato o la scarsa familiarità con gli strumenti digitali hanno influito sul tuo lavoro?

Gli esempi forniti rivelano diversi temi e modelli interconnessi che illustrano come l'accesso limitato o la scarsa familiarità con gli strumenti digitali possano influire in modo significativo sul lavoro in vari ambienti. Questi modelli non solo evidenziano le sfide affrontate dai singoli individui e dai team, ma mettono anche in luce dinamiche organizzative e generazionali più profonde che influenzano il modo in cui vengono gestite le transizioni digitali.

Uno dei temi più importanti è il divario digitale generazionale. Molti degli esempi riguardano colleghi più anziani o senior che hanno difficoltà con gli strumenti di nuova introduzione o con gli aggiornamenti dei sistemi esistenti. Queste difficoltà spesso non derivano da una mancanza di capacità, ma dalla scarsa familiarità con piattaforme digitali in rapida evoluzione che i lavoratori più giovani possono adottare in modo più intuitivo. Ad esempio, i lavoratori più anziani hanno avuto difficoltà con l'uso di calendari digitali, app per la pianificazione dei turni o sistemi di inventario, causando ritardi, conflitti di



programmazione o comunicazioni errate. Questo divario generazionale ha spesso richiesto ai membri più giovani del team di intervenire come formatori informali o risolutori di problemi, il che, sebbene utile, ha distolto la loro attenzione dalle proprie responsabilità e ha posto un onere non strutturato sul supporto tra pari.

Strettamente legato a questo aspetto è la mancanza di una formazione adeguata e di un processo di inserimento strutturato. Diversi esempi dimostrano come gli strumenti digitali o gli aggiornamenti siano stati introdotti senza una preparazione sufficiente per gli utenti finali. Che si trattasse di un aggiornamento del software del tribunale, di un sistema CRM o di uno strumento di gestione dei progetti, molti dipendenti sono stati lasciati a navigare in piattaforme complesse senza alcuna guida. Ciò ha spesso portato a ritardi nei flussi di lavoro, mancato rispetto delle scadenze o soluzioni alternative inefficienti. In molti casi, queste lacune sono state colmate con soluzioni improvvisate, come il mentoring tra colleghi, tutorial fuori orario o guide utente distribuite. Tuttavia, l'assenza di una formazione iniziale ha creato attriti inutili che avrebbero potuto essere evitati con una pianificazione proattiva.

Inoltre, i dipendenti con ruoli diversi hanno incontrato difficoltà personali nell'utilizzo degli strumenti digitali. Alcuni non sono stati in grado di partecipare a riunioni virtuali o sessioni di formazione a causa di software obsoleti o mancanza di conoscenze, mentre altri si sono sentiti esclusi o dipendenti dall'aiuto dei colleghi. Queste situazioni hanno influito sia sulla fiducia che sulla produttività, dimostrando che anche l'inesperienza digitale di un singolo membro del team può creare un effetto a catena su tutto il gruppo. Inoltre, problemi tecnici come connessioni Internet instabili o configurazioni di formazione virtuale non funzionanti hanno ulteriormente aggravato queste difficoltà, sottolineando l'importanza di un'infrastruttura affidabile e di un supporto IT adeguato.

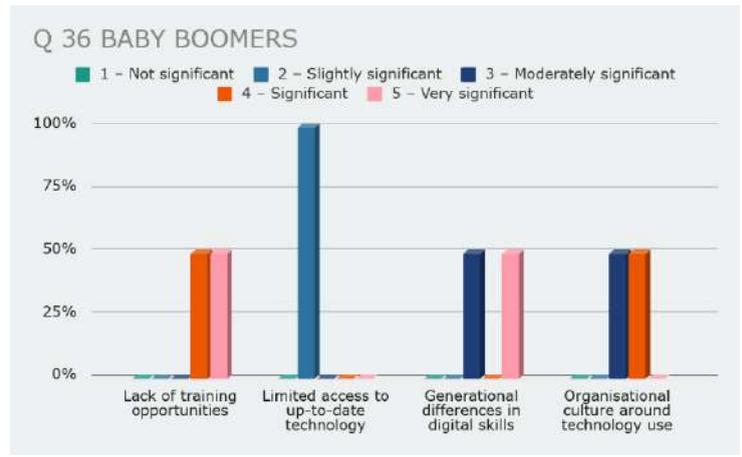
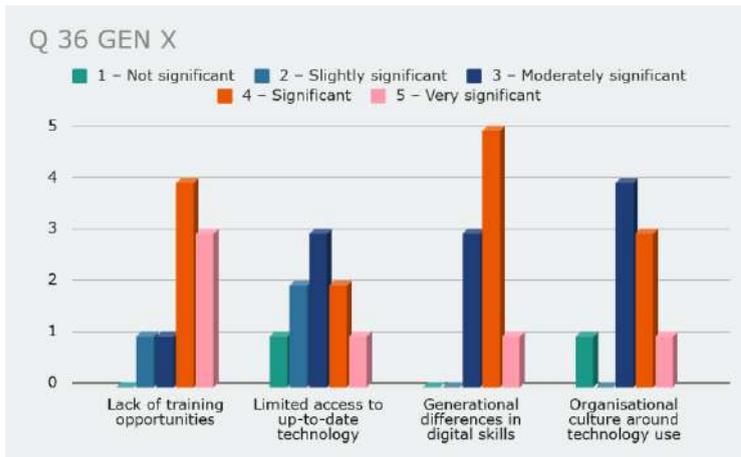
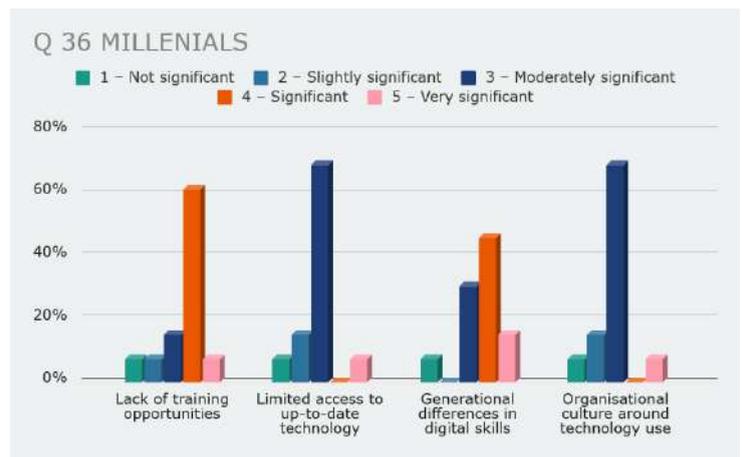
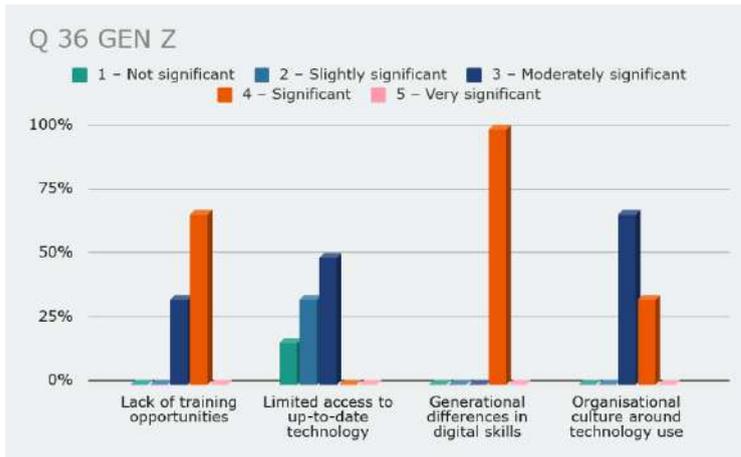
Questi esempi evidenziano problemi organizzativi più ampi. Il passaggio a nuovi sistemi è stato talvolta eseguito in modo inadeguato, con migrazioni incomplete dei dati o aggiornamenti delle credenziali non coordinati. Queste lacune hanno causato interruzioni dei flussi di lavoro e perdita di informazioni, mettendo in evidenza i rischi sistemici di una gestione inadeguata dei progetti digitali.

Un altro tema degno di nota è la resistenza culturale o filosofica agli strumenti digitali. In un esempio, il divario generazionale non si è manifestato attraverso l'ignoranza di uno strumento, ma attraverso valori diversi sul suo utilizzo. Un dipendente più giovane preferiva tecniche di produzione precise e basate su software, mentre uno più anziano enfatizzava il valore estetico del lavoro artigianale. Questo caso, a differenza di altri, è stato risolto attraverso un compromesso piuttosto che con la formazione, suggerendo che a volte l'attrito digitale non deriva da lacune di competenze, ma da prospettive contrastanti su qualità, efficienza e tradizione.

In sintesi, i temi ricorrenti del divario generazionale, della formazione insufficiente, delle difficoltà individuali, delle difficoltà di comunicazione e delle sfide strutturali più ampie indicano tutti la stessa verità fondamentale: l'integrazione riuscita degli strumenti digitali richiede più della semplice tecnologia. Richiede una pianificazione accurata, un sostegno inclusivo e una cultura che valorizzi l'apprendimento e l'adattamento. Questi esempi dimostrano che senza questi elementi, anche gli strumenti più avanzati possono diventare ostacoli anziché risorse.

**Domanda 36:** Importanza di alcuni fattori che contribuiscono alla disuguaglianza digitale sul posto di lavoro

Alle generazioni partecipanti è stato chiesto di valutare i seguenti fattori: mancanza di opportunità di formazione, accesso limitato a tecnologie aggiornate, differenze generazionali nelle competenze digitali, cultura organizzativa relativa all'uso della tecnologia. Di seguito sono riportati i grafici con le risposte per generazione. I grafici mostrano che i fattori "differenze generazionali nelle competenze digitali" e "mancanza di opportunità di formazione" sono stati considerati i più rilevanti.



**Domanda 37:** Esempi di sfide derivanti dai fattori sopra elencati

Gli esempi illustrano sfide complesse legate agli strumenti digitali e alle dinamiche intergenerazionali sul posto di lavoro. Queste sfide derivano da una combinazione di cambiamenti tecnologici, differenze nella familiarità con il digitale tra i gruppi di età e livelli variabili di sostegno istituzionale per l'adattamento ai nuovi sistemi. Insieme, indicano una tensione più ampia all'interno di molti team e organizzazioni che stanno attraversando una trasformazione digitale.

Un altro tema comune è lo squilibrio nelle competenze digitali tra le generazioni. I dipendenti più giovani sono spesso più propensi a sperimentare e ad adottare nuove tecnologie, il che può portare a una divisione del lavoro in cui i giovani volontari o sono tenuti a svolgere compiti digitali. Sebbene ciò possa garantire la funzionalità a breve termine, rafforza anche la distribuzione ineguale delle competenze e può far sentire i colleghi più anziani esclusi, imbarazzati o meno apprezzati. Ad esempio, alcuni



dipendenti più anziani si sono sentiti esclusi durante gli sforzi di trasformazione digitale, mentre altri sono stati completamente ignorati quando sono stati introdotti software collaborativi o piattaforme digitali.

Diversi esempi evidenziano la frustrazione dei membri del team più giovani o più esperti in materia digitale quando le loro idee o i loro strumenti vengono respinti da manager o colleghi più tradizionalisti. Un partecipante ha descritto il rifiuto di un manager di adottare un nuovo software con la frase "il vecchio metodo funziona ancora", che ha causato ritardi e una rottura dello spirito di collaborazione. Questa resistenza da parte dei dirigenti può essere particolarmente demotivante, poiché scoraggia l'innovazione e rallenta i progressi dell'intero gruppo.

Tuttavia, gli esempi dimostrano anche il valore del sostegno tra pari e della formazione mirata. In diversi casi, i colleghi più giovani o più esperti sono intervenuti per fornire una guida informale, aiutando il personale più anziano a utilizzare strumenti come le piattaforme di presentazione dei documenti al tribunale, i tachigrafi digitali o i sistemi di fatturazione. Questi sforzi hanno spesso contribuito a risolvere problemi a breve termine e hanno favorito l'apprendimento intergenerazionale, ma hanno anche evidenziato l'assenza di strutture di sostegno formali in molti luoghi di lavoro. Il supporto IT individuale e le sessioni di formazione programmate si sono rivelati utili laddove sono stati implementati, indicando che il sostegno istituzionale è fondamentale per il successo delle transizioni digitali.

Alcuni esempi evidenziano anche le implicazioni esterne o rivolte ai clienti di queste sfide. Un partecipante ha osservato che i clienti più anziani a volte preferiscono lavorare con dipendenti più anziani, ritenendoli più competenti nelle attività pratiche. Ciò introduce un ulteriore livello di complessità, in cui l'adattamento digitale deve essere bilanciato con il mantenimento di rapporti personali e di fiducia, soprattutto nei ruoli basati sui servizi. Ciò suggerisce che la trasformazione digitale non è solo una sfida interna, ma anche una sfida che influisce sul modo in cui le aziende interagiscono con i propri clienti e le comunità.

In conclusione, questi esempi dimostrano collettivamente che, sebbene gli strumenti digitali siano destinati a migliorare l'efficienza e la collaborazione, il loro successo dipende in larga misura da un'implementazione inclusiva e da un supporto adeguato. I team più efficaci sono quelli che riconoscono le differenze nella padronanza delle tecnologie digitali non come ostacoli, ma come opportunità di apprendimento reciproco. Affrontare queste sfide richiede non solo soluzioni tecniche, come la formazione e il supporto, ma anche cambiamenti culturali che valorizzino tutti i membri del team in modo equo e promuovano la condivisione della responsabilità della trasformazione digitale.

**Domanda 38:** Efficacia delle strategie per ridurre la disuguaglianza digitale sul posto di lavoro

Alle generazioni partecipanti è stato chiesto di valutare i seguenti fattori: offerta di sessioni di formazione digitale regolari, incoraggiamento di programmi di mentoring intergenerazionale, offerta di sussidi o incentivi per l'aggiornamento tecnologico personale, creazione di una cultura di apertura ai nuovi strumenti digitali. Tra questi fattori, tutte le generazioni sembrano considerare "l'offerta di sessioni di formazione regolari" come il più importante.



### Domanda 39: Esempi di iniziative volte a ridurre la disuguaglianza digitale

Di seguito è riportata una sintesi delle risposte fornite dai partecipanti in merito alle iniziative volte a ridurre la disuguaglianza digitale e alla loro efficacia.

Gli esempi forniti evidenziano una serie di iniziative, sia formali che informali, attuate per ridurre il divario digitale tra le generazioni sul posto di lavoro. Nel complesso, le strategie più efficaci si sono concentrate sul sostegno tra pari, sul tutoraggio e su ambienti di apprendimento informali.

1. Sessioni di formazione condotte da pari
  - Maggiore fiducia nelle tecnologie digitali e migliore adozione degli strumenti,
  - spesso descritte come efficaci o moderatamente efficaci,
  - Collaborazione incoraggiata e riduzione delle lacune comunicative.
2. Mentoring intergenerazionale
  - Supporto all'inserimento e promozione dello scambio reciproco di conoscenze,
  - Ha funzionato meglio quando integrato nelle routine quotidiane.
3. Sessioni di formazione e programmi di formazione brevi
  - Sessioni formali e informali in cui i dipendenti si sono istruiti a vicenda o hanno ricevuto istruzioni, ad esempio sui nuovi strumenti.
  - Descritte come "sorprendentemente efficaci" e "ben accolte",



- Utili per introdurre concetti, ma spesso privi di follow-up,
- La partecipazione era talvolta incostante, soprattutto tra il personale più anziano, limitando il successo.
- Hanno fornito un ambiente di apprendimento poco stressante.

#### 4. Comunicazione (anche istituzionalizzata)

- Newsletter e aggiornamenti interni che forniscono informazioni sui nuovi strumenti.
- Garantire a tutti l'accesso all'assistenza quando necessario.
- contribuito a ridurre lo stress e a promuovere l'inclusività digitale.

In sintesi, mentre la maggior parte delle iniziative ha avuto un successo moderato, il sostegno informale tra pari, i sistemi di affiancamento e i tutoraggi sono emersi come gli approcci più pratici e accolti positivamente per colmare il divario digitale generazionale. Il loro successo è dipeso in gran parte dalla coerenza, dalla disponibilità di tempo e dalla volontà del personale di tutte le generazioni di impegnarsi nell'apprendimento reciproco.

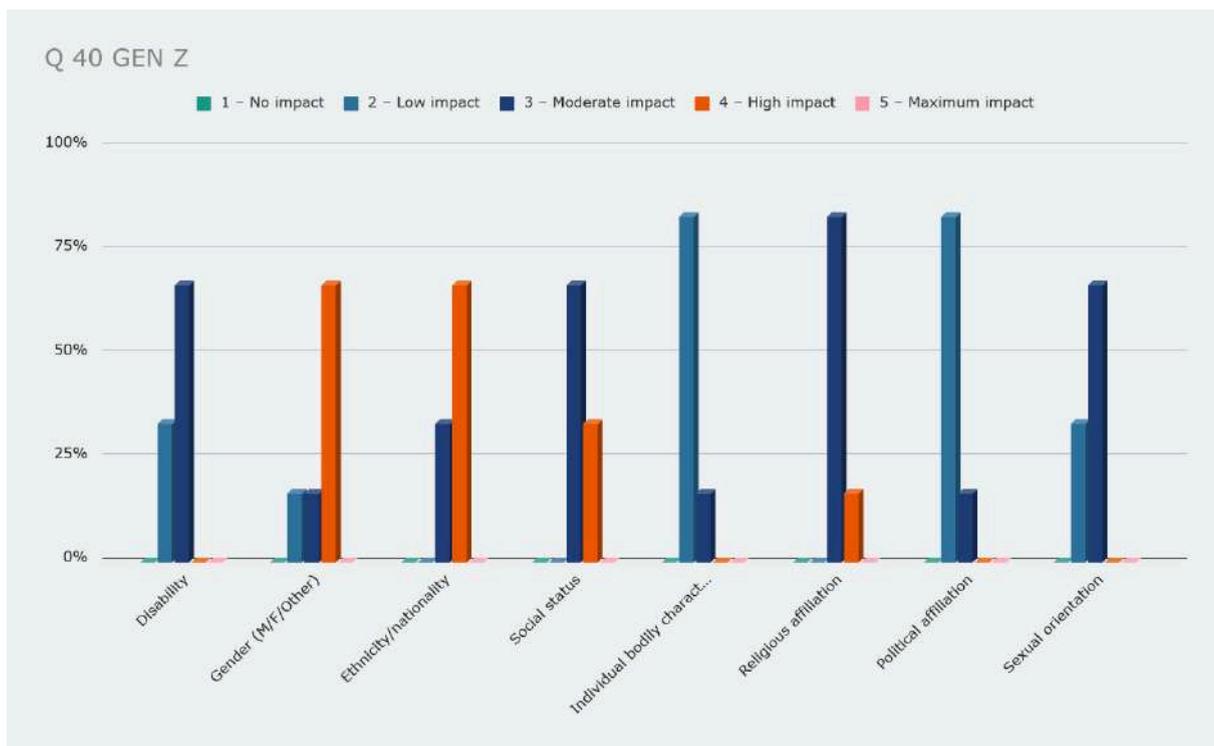
## 6. Diversità generazionale da un punto di vista intersezionale

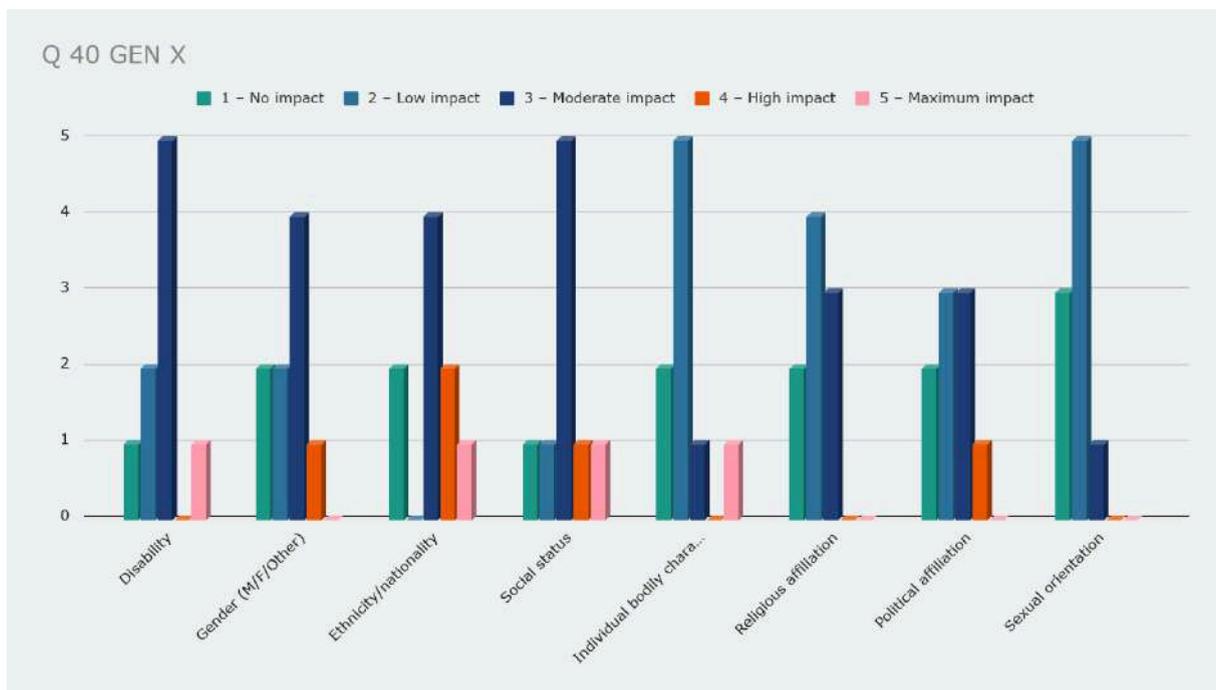
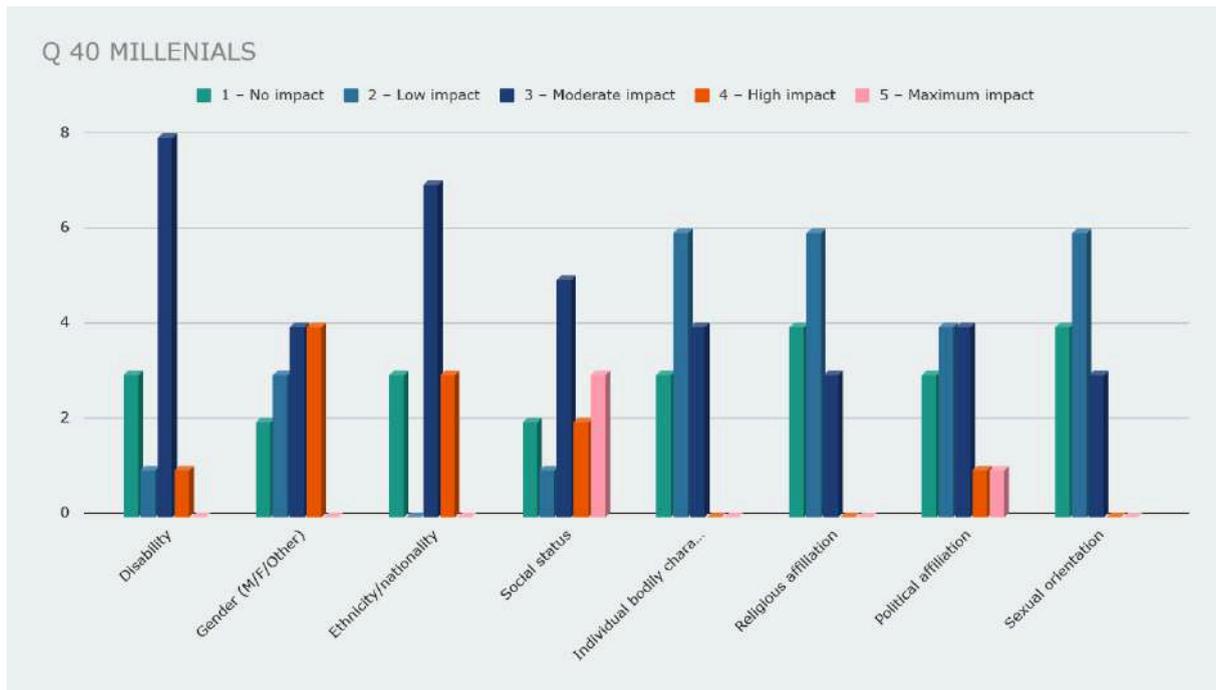
**Domanda 40:** Fattori amplificatori in relazione alla discriminazione e alle asimmetrie relazionali tra le diverse generazioni nell'ambiente professionale?

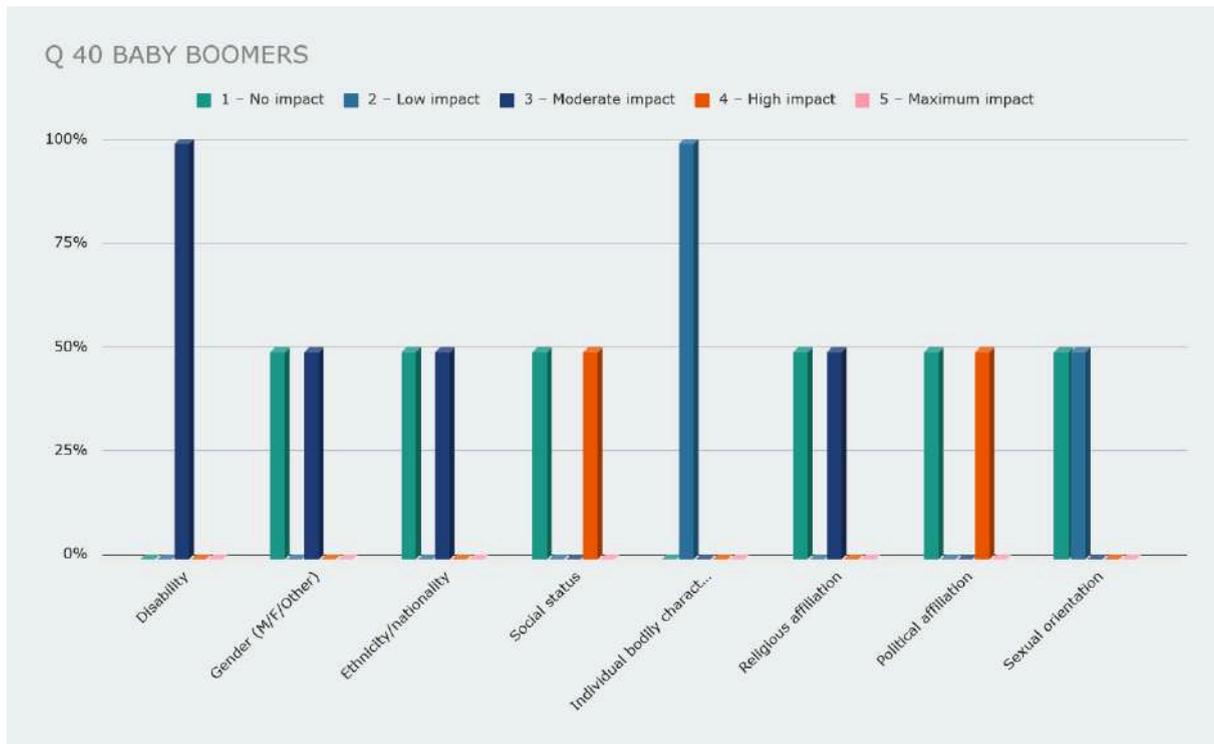
I fattori che le generazioni hanno dovuto valutare sono stati i seguenti:

- Disabilità Sesso (M/F/Altro)
- Etnia/nazionalità
- Status sociale
- Caratteristiche fisiche individuali
- Affiliazione religiosa
- Affiliazione politica
- Orientamento sessuale

Per tutte le generazioni analizzate, lo "status sociale" è risultato essere un fattore amplificatore di forte impatto. La Generazione Z, i Millennial e la Generazione X hanno anche valutato il "genere" e l'"etnia/nazionalità" come fattori di (forte) impatto.







**Domanda 41:** Descrizione di situazioni preoccupanti in cui uno o più fattori (intersezionali) amplificano le difficoltà relazionali tra individui appartenenti a generazioni diverse

Gli esempi offrono una visione chiara e sfumata di come fattori intersezionali, quali genere, etnia, lingua, disabilità, orientamento sessuale e background migratorio, possano amplificare le difficoltà relazionali tra individui di generazioni diverse sul posto di lavoro. Queste sfide spesso emergono non solo a causa delle differenze generazionali, ma anche perché tali differenze si intersecano con pregiudizi e preconcetti relativi all'identità e alle norme sociali.

Un tema ricorrente è *il pregiudizio di genere*, soprattutto quando si combina con atteggiamenti generazionali. È stato segnalato che colleghi più anziani hanno fatto commenti obsoleti sul ruolo delle donne nella leadership o sul congedo di maternità, rivelando opinioni tradizionali nascoste che possono minare la credibilità e l'autorità delle giovani professioniste. In un caso, una donna è stata licenziata perché "troppo emotiva" durante una fase stressante della leadership: un esempio di come gli stereotipi di genere si intrecciano con l'autorità generazionale per mettere in discussione la legittimità delle donne nei ruoli di leadership. In altri casi, alcuni dipendenti più anziani non comprendevano le identità e la terminologia LGBTQ+, facendo occasionalmente commenti inappropriati o sprezzanti. Sebbene questi commenti non fossero sempre intesi come offensivi, hanno creato situazioni che hanno richiesto la mediazione o l'intervento dei dipendenti più giovani, che spesso si sentivano più a loro agio nell'affrontare direttamente le questioni relative all'identità. Questo contrasto generazionale nella consapevolezza e nell'apertura verso identità diverse illustra le sfide legate al mantenimento di una cultura inclusiva sul posto di lavoro quando la comprensione e gli atteggiamenti variano notevolmente.

Anche *i pregiudizi etnici e linguistici* sono un fattore importante nelle tensioni generazionali. Molti esempi descrivono come i dipendenti più giovani con un background migratorio vengano ignorati,



interrotti o sottilmente esclusi dal processo decisionale. Questi lavoratori, spesso altamente competenti e qualificati, vengono talvolta liquidati come "poco professionali" a causa del loro accento o della loro presunta mancanza di adattamento culturale. In queste situazioni, i colleghi più anziani (Gen X o Baby Boomers) sembravano nutrire pregiudizi impliciti che portavano a comportamenti esclusivi, a volte consapevolmente, a volte no. Queste dinamiche creavano un disagio visibile, ostacolavano la collaborazione e alimentavano un senso di alienazione nelle persone coinvolte.

*La disabilità e le esigenze di adeguamento* hanno aggiunto un ulteriore livello di attrito intergenerazionale. In un caso, un collega più anziano ha definito "trattamento speciale" l'adattamento sul posto di lavoro di un collega più giovane con disabilità, rivelando una mancanza di consapevolezza o empatia nei confronti delle pratiche di inclusione. Sebbene le risorse umane siano infine intervenute, l'episodio ha lasciato tensioni durature, dimostrando come la mancanza di comprensione dei mutevoli standard di equità possa compromettere la coesione sul posto di lavoro.

In alcuni casi, *l'aspetto dei dipendenti più giovani* (ad esempio i tatuaggi) è stato giudicato duramente dai clienti o dai colleghi più anziani, riflettendo pregiudizi estetici e culturali che influenzano la percezione della professionalità. Allo stesso modo, ai dipendenti più giovani sono state talvolta negate responsabilità o sono state messe in discussione le loro capacità in base all'età, all'aspetto o al background, accentuando il loro senso di emarginazione.

Tuttavia, nonostante queste tensioni, ci sono stati anche piccoli ma significativi sforzi di inclusione. In un caso, un dipendente più anziano di nome Klaus ha notato l'isolamento di un collega immigrato più giovane e ha preso provvedimenti per includerlo socialmente, contribuendo ad attenuare le divisioni sul posto di lavoro. Tali atti di inclusione, sebbene non sistematici, evidenziano il potenziale degli individui di svolgere un ruolo di ponte tra generazioni e identità diverse.

In sintesi, gli esempi mostrano che le difficoltà relazionali tra le generazioni raramente sono radicate solo nell'età. Al contrario, spesso si intensificano quando le divisioni generazionali si intersecano con le norme di genere, i pregiudizi culturali, le barriere linguistiche, la consapevolezza della disabilità e l'evoluzione dei valori sociali.

**Domanda 42:** Propensione delle generazioni a esprimere determinate affermazioni relative a fattori di discriminazione intersezionale

I grafici sottostanti mostrano come le quattro generazioni analizzate ritengono che gli altri esprimano l'adeguatezza delle seguenti affermazioni. È stato chiesto loro di commentare la propria generazione e le altre tre in relazione a:

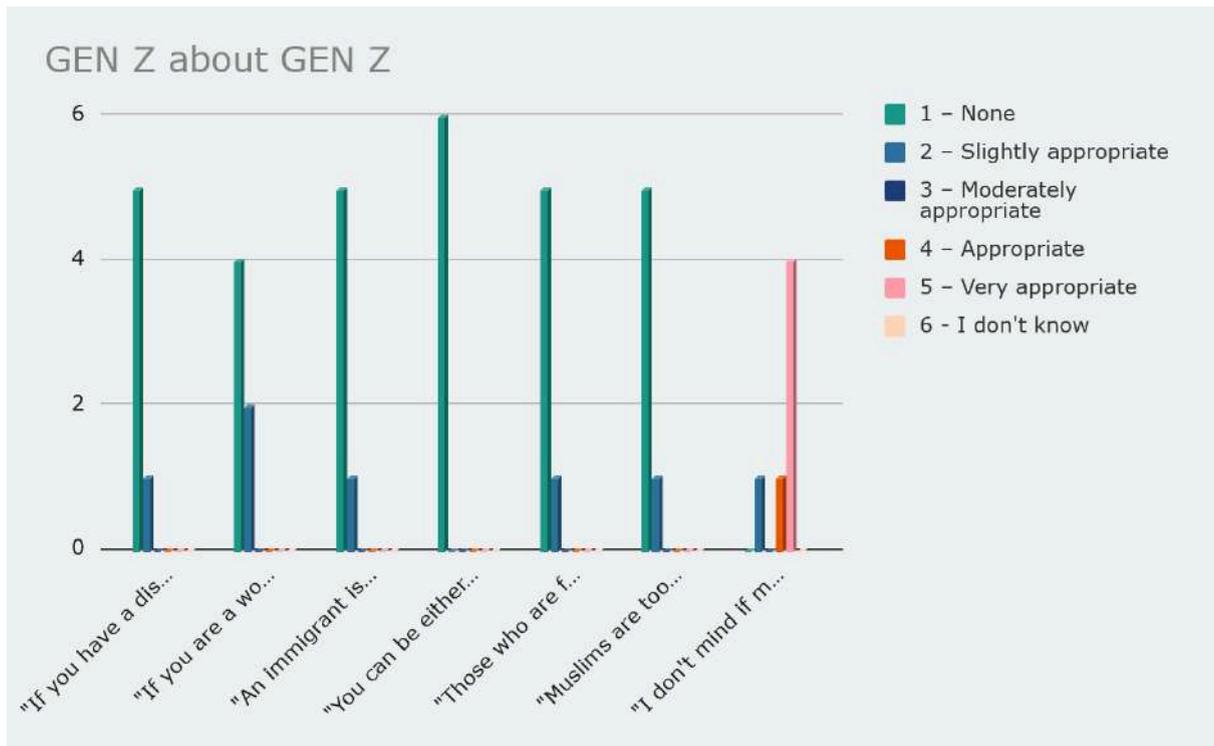
- Frase 1      Se hai una disabilità, il tuo lavoro non è autentico.
- Frase 2      Se sei una donna, devi dare priorità al tuo aspetto fisico, poi alla maternità e solo allora puoi sperare di avere una carriera, se non è troppo tardi.
- Frase 3      Un immigrato non ha le stesse opportunità di chi è nato qui.
- Frase 4      Puoi essere maschio o femmina, non ci sono altre possibilità.
- Frase 5      Le persone in sovrappeso sono inaffidabili, non riescono nemmeno a controllarsi.
- Frase 6      I musulmani sono troppo diversi da noi, è inutile cercare di capirli.

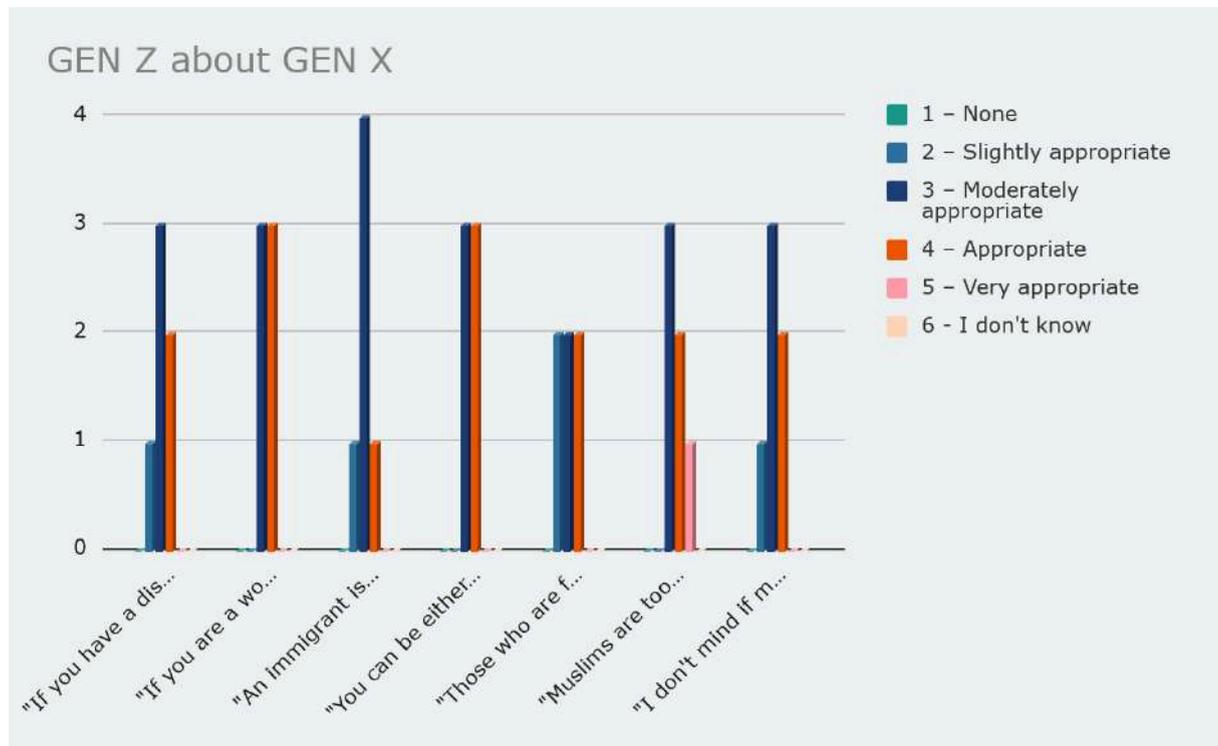
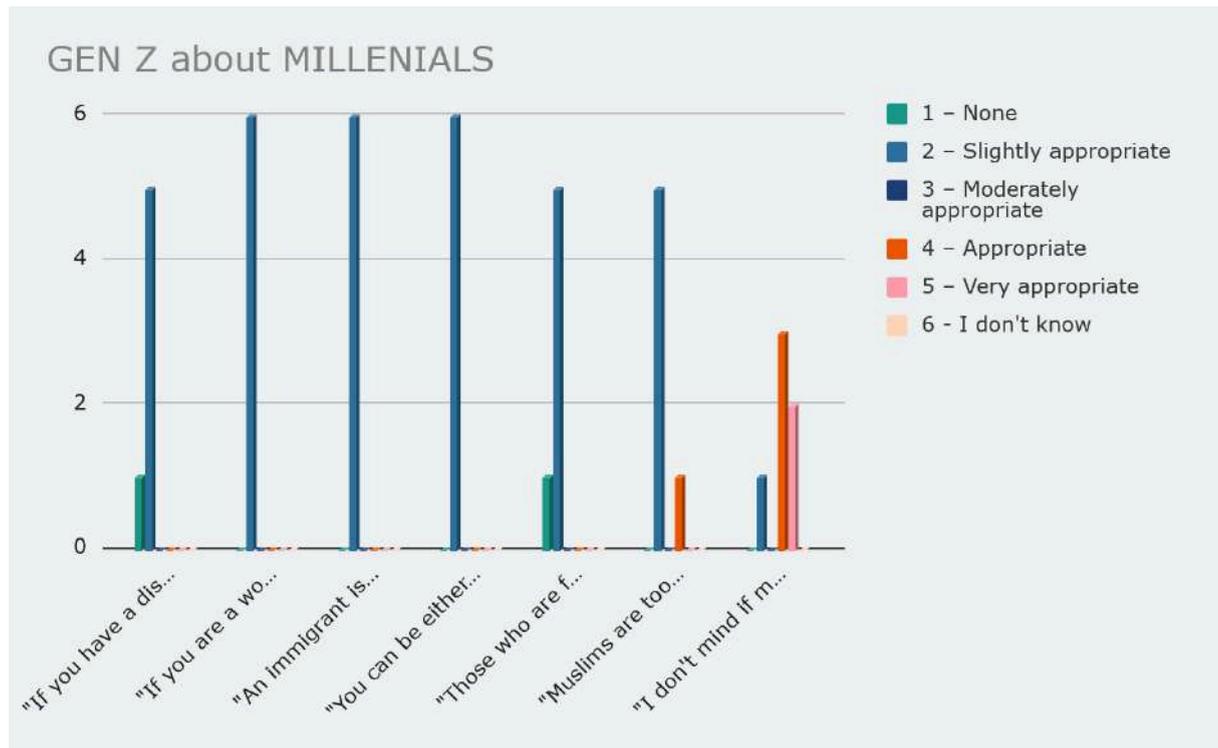


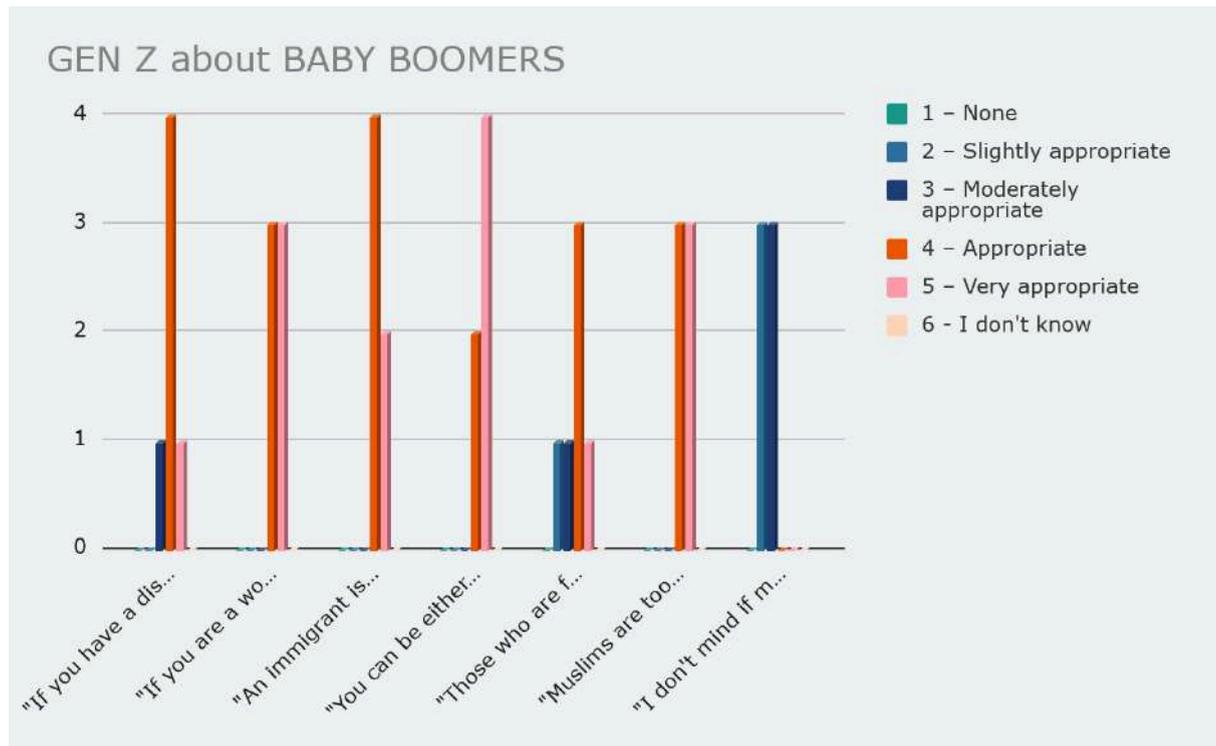
Frase 7 Non mi interessa se il mio collega è gay, purché faccia bene il suo lavoro.

### Gen Z

Dai grafici emerge che la Gen Z e i Millennial hanno atteggiamenti simili nei confronti di affermazioni ritenute appropriate. Agli occhi della Gen Z, più le persone invecchiano, più esprimono frasi discriminatorie.

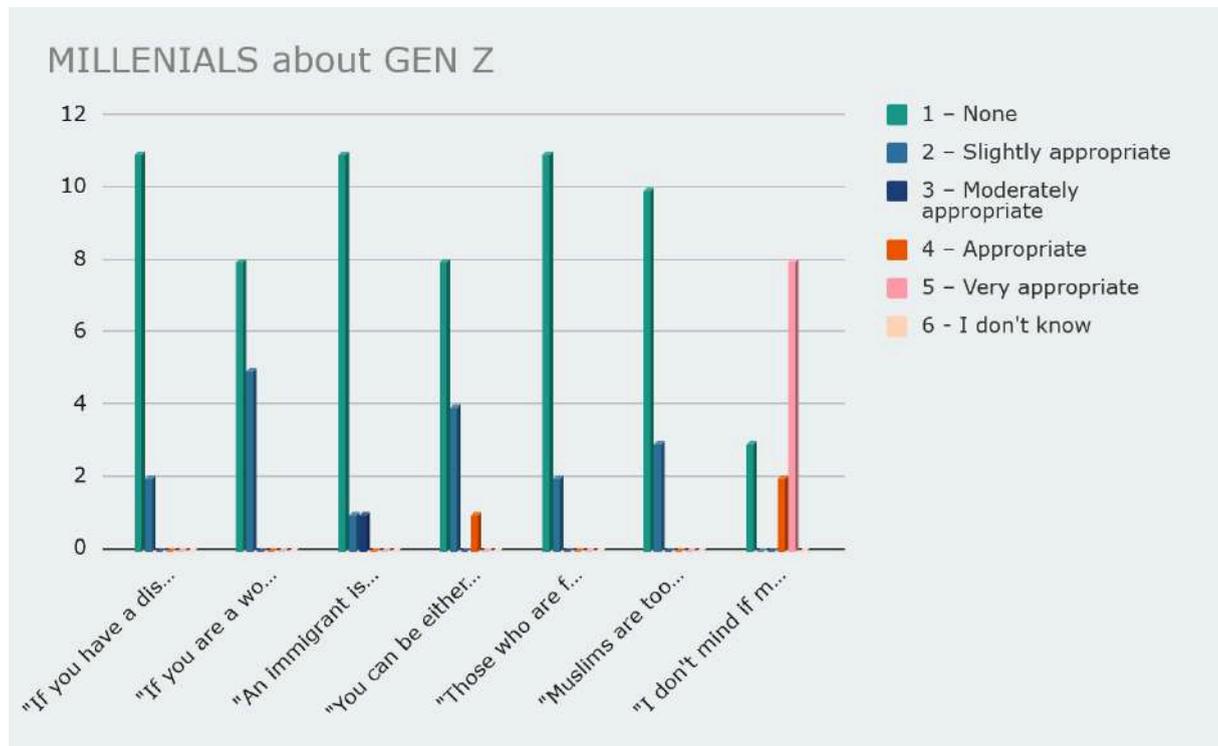
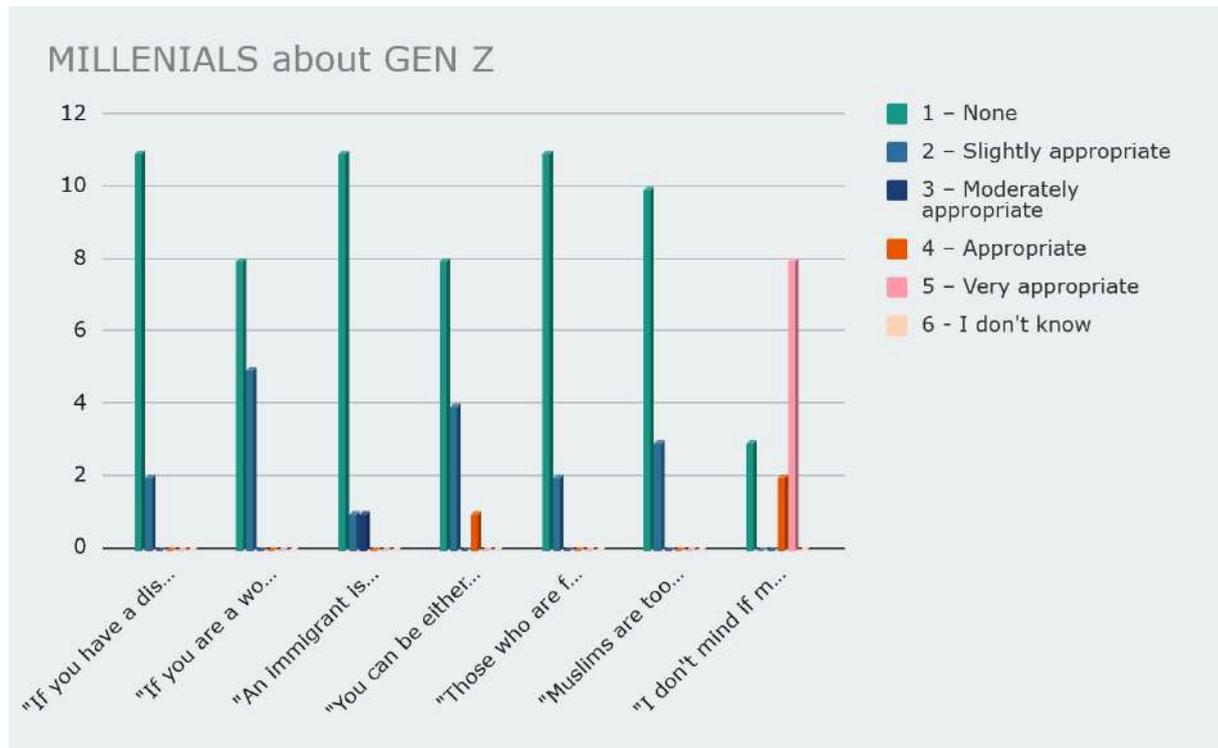


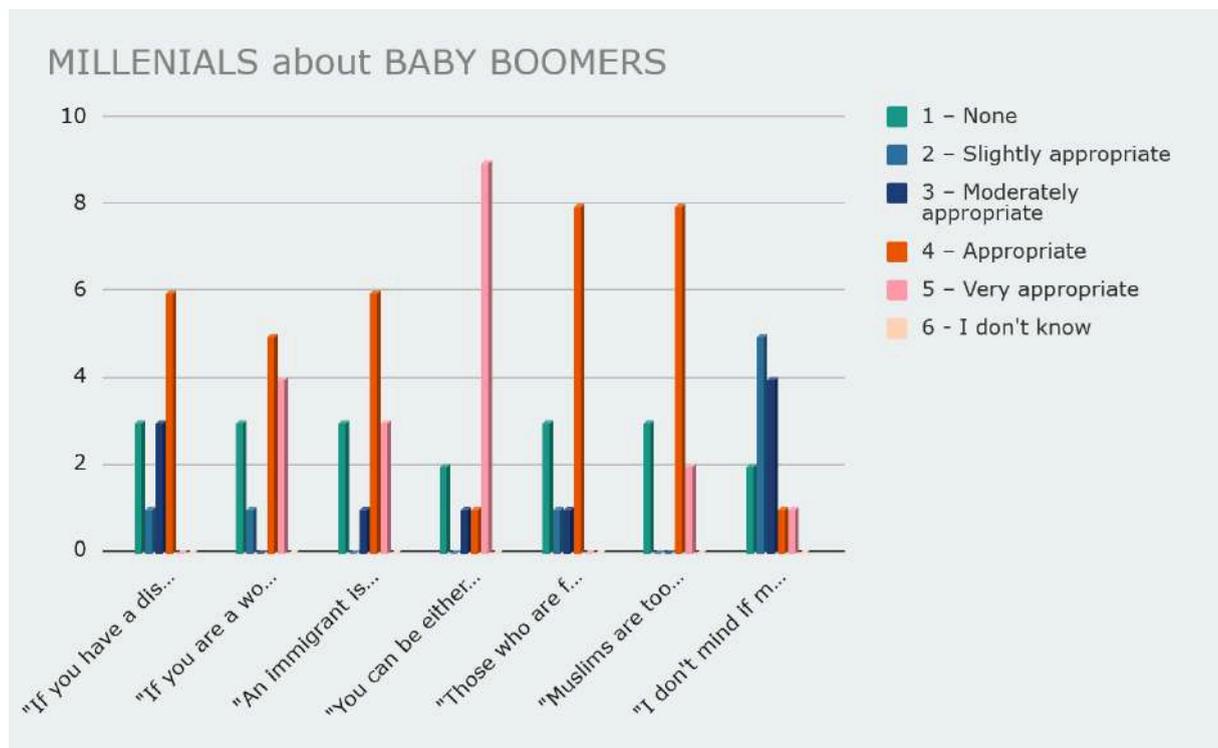
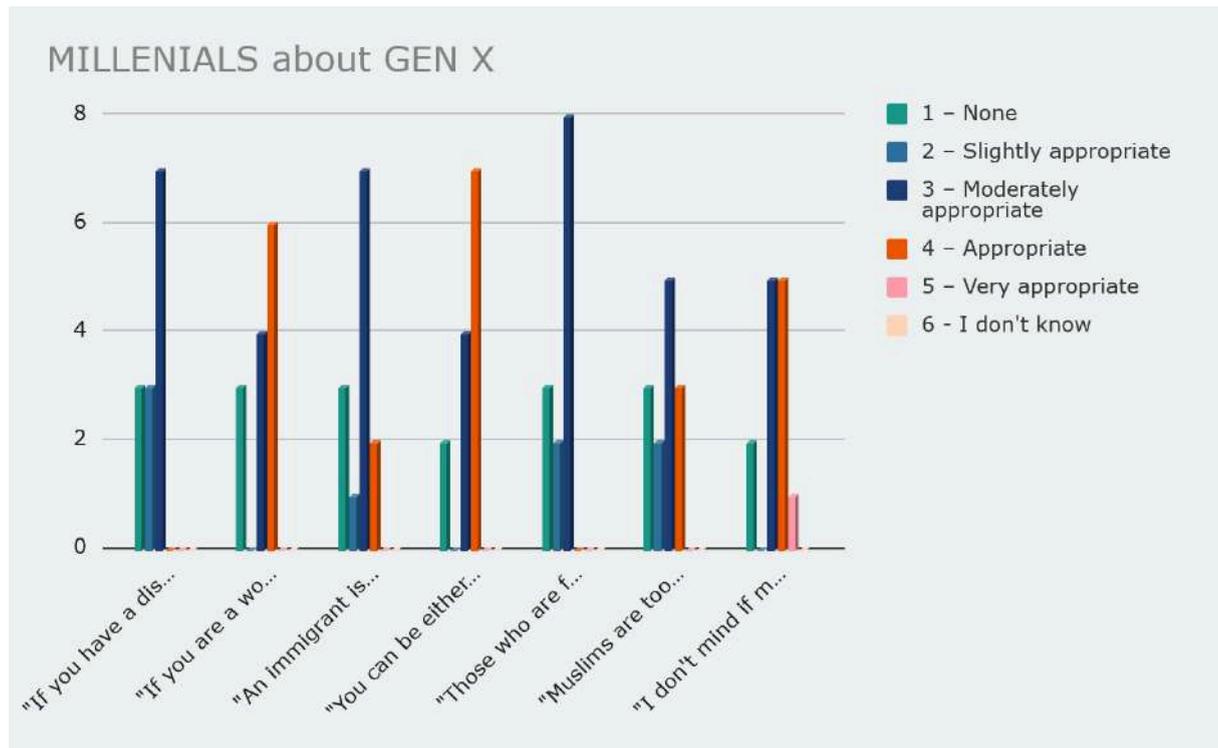




## Millennial

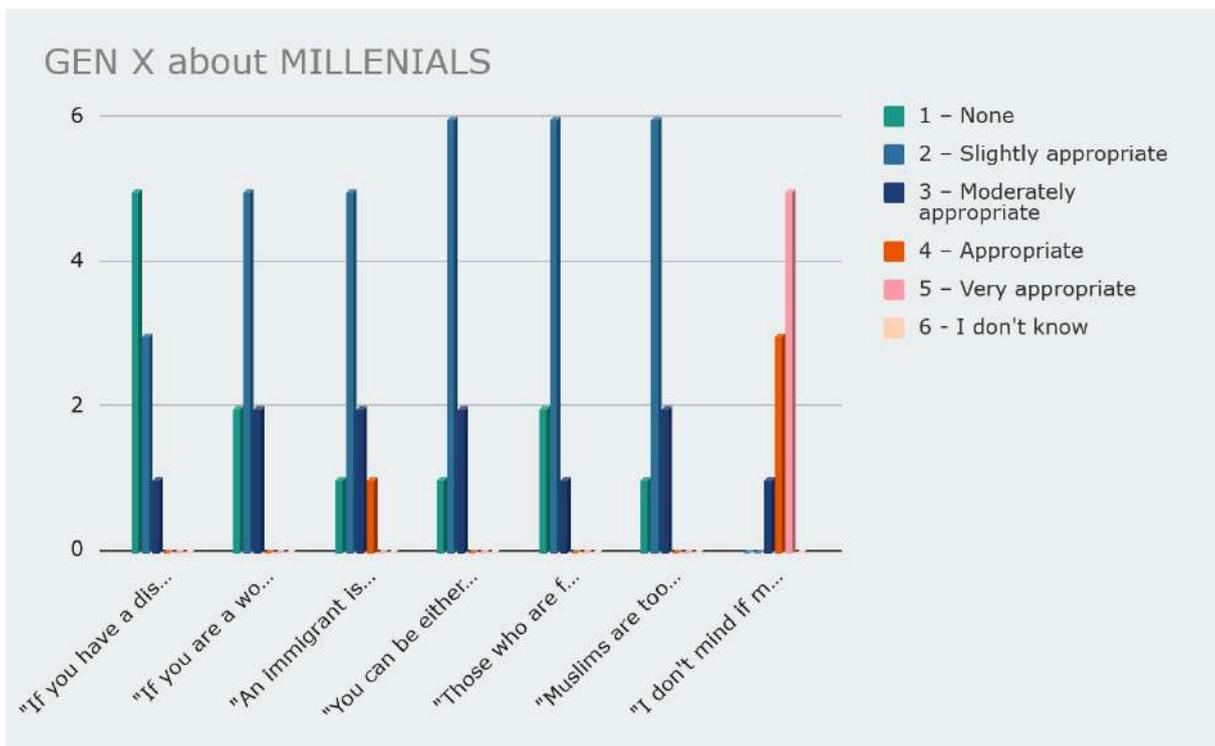
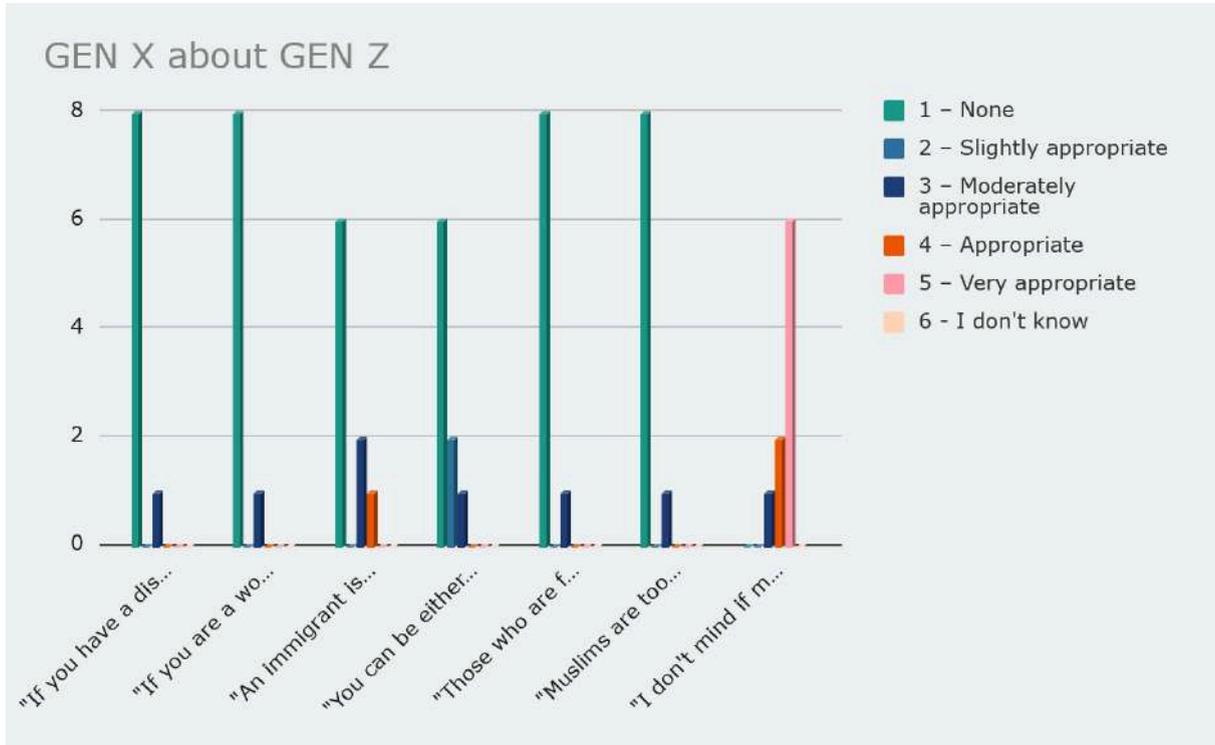
Confrontando le quattro generazioni, è interessante notare che i Millennial, pur ammettendo di avere opinioni "leggermente appropriate", considerano la Gen Z meno discriminatoria di loro. La loro opinione è quindi simile a quella espressa dalla Gen Z sulle altre generazioni. I Millennial considerano la Gen X molto più discriminatoria di loro e i Baby Boomer la generazione più incline a esprimere affermazioni inappropriate.

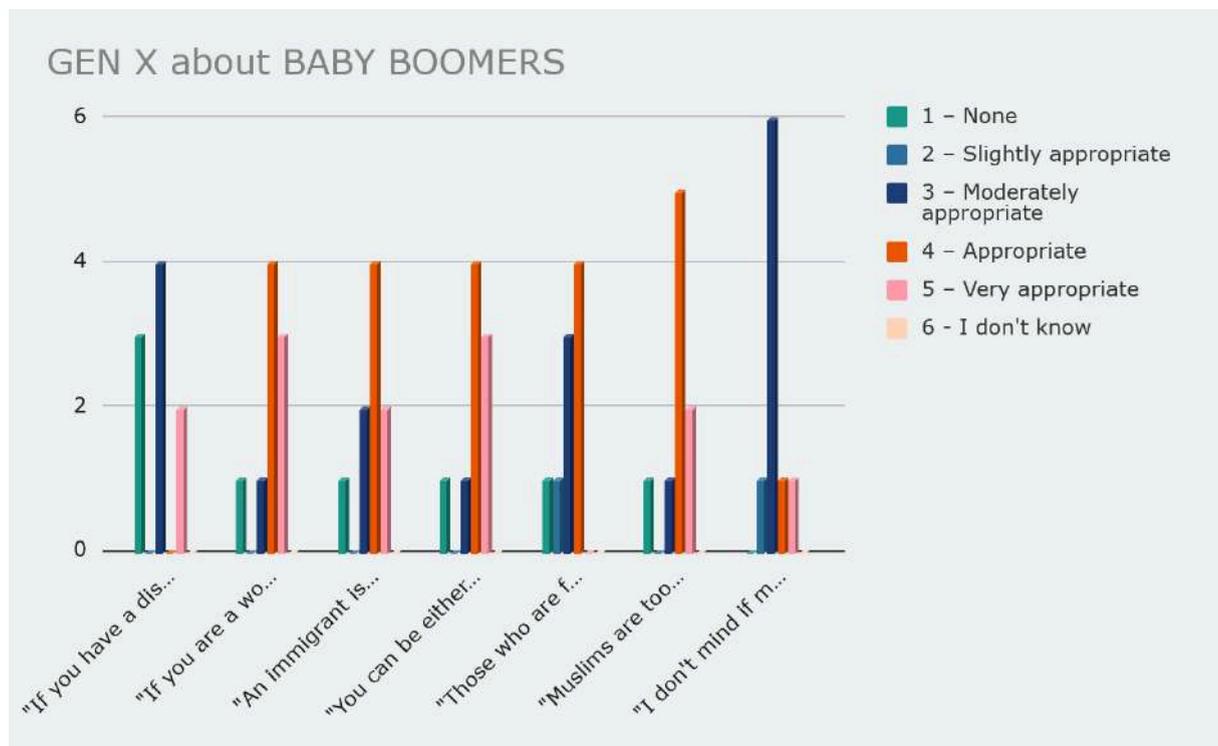
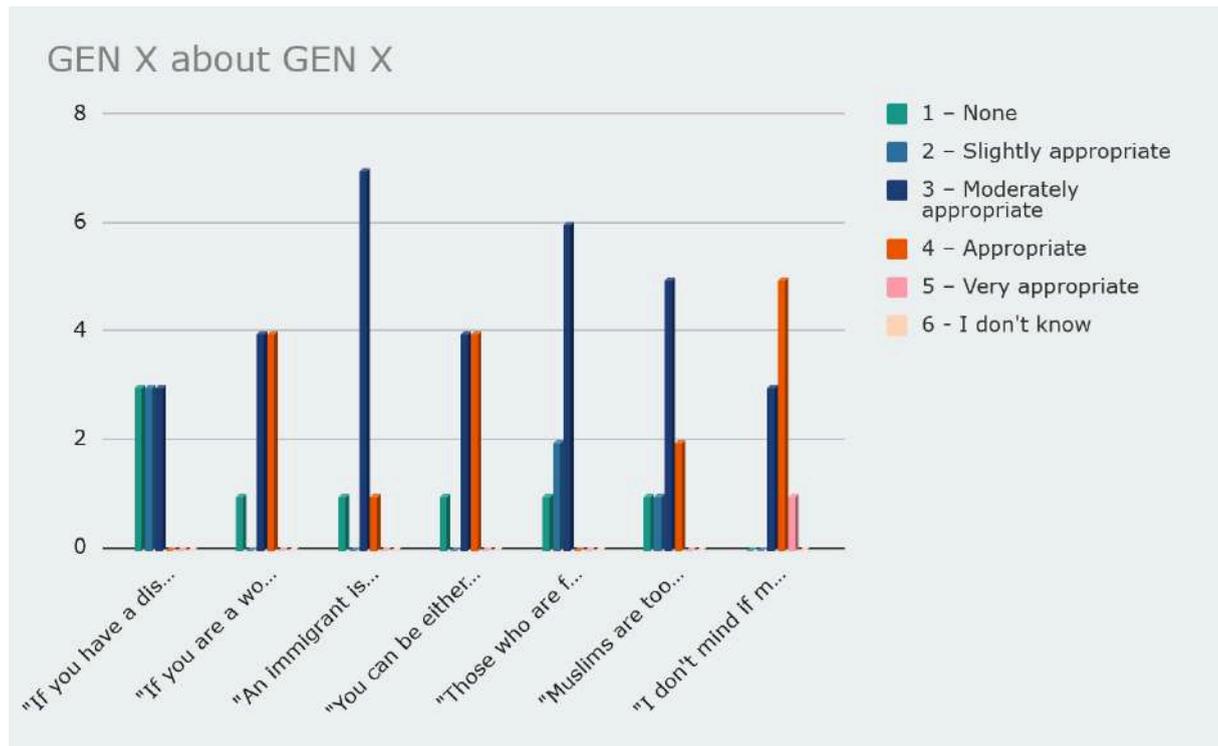




## Generazione X

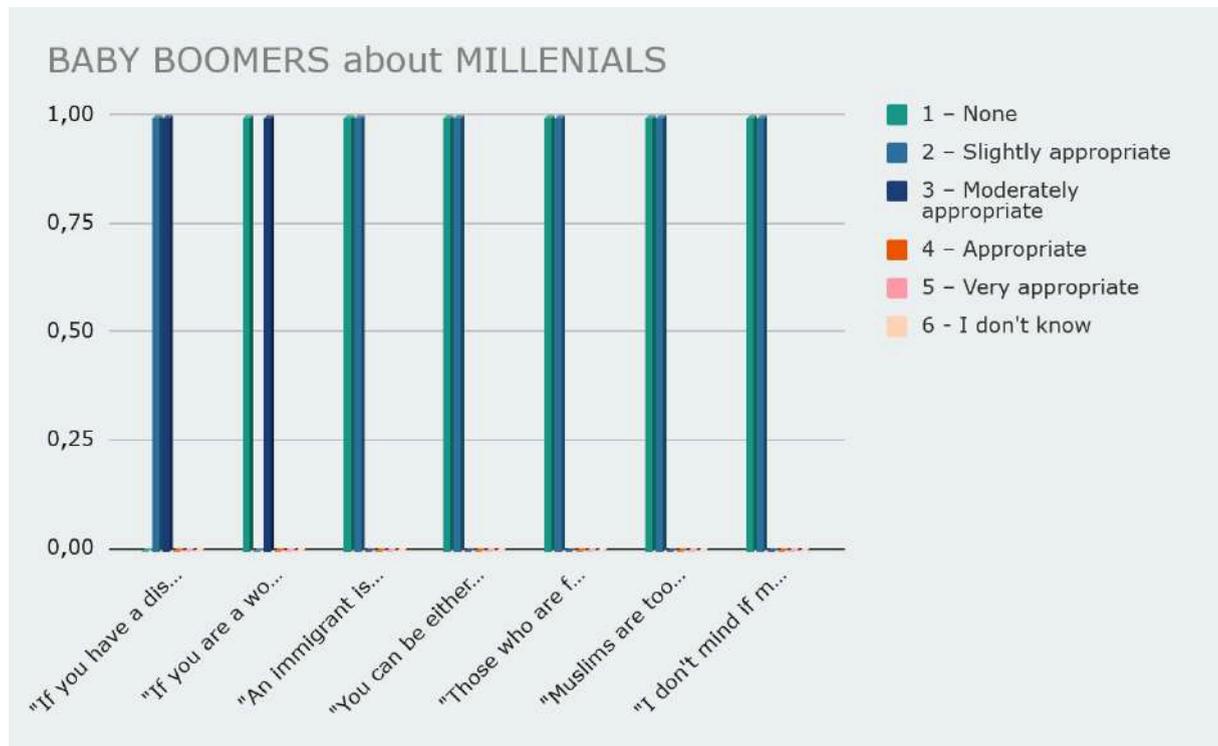
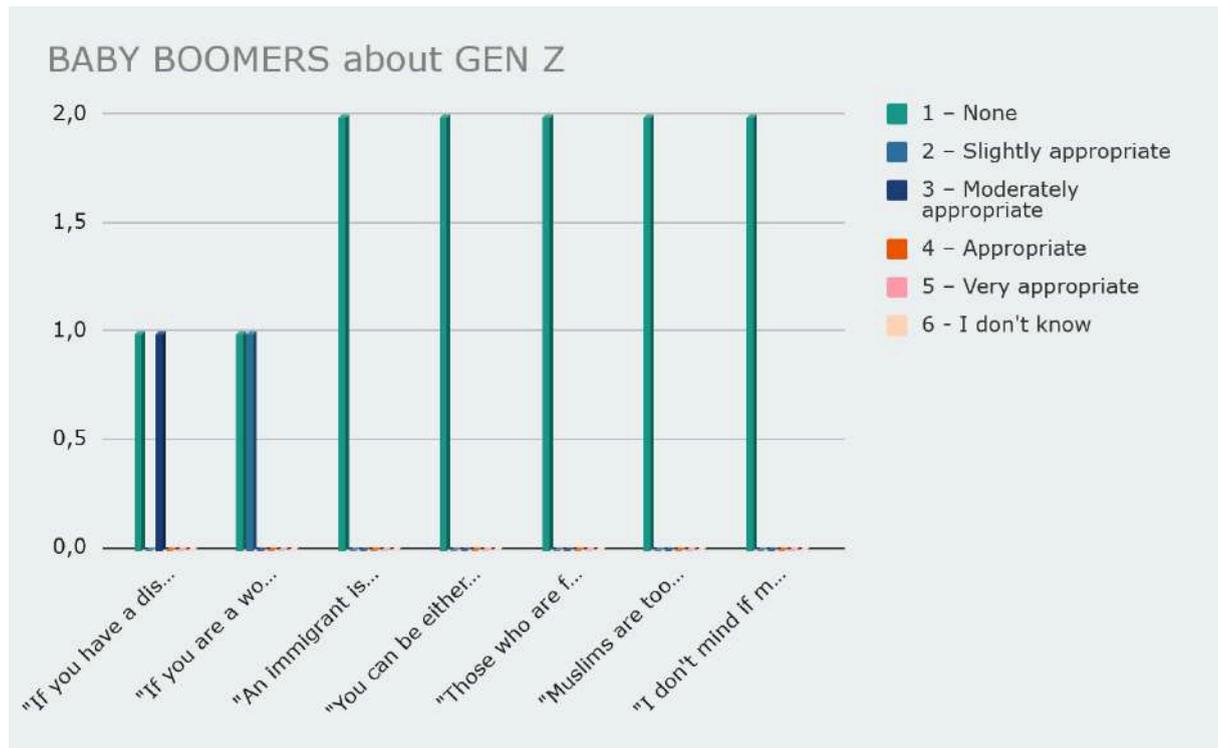
Per quanto riguarda l'adequatezza delle affermazioni pronunciate, la Generazione X sembra ritenere che la Generazione Z e i Millennial esprimano affermazioni più appropriate rispetto a loro. I Baby Boomer sembrano essere quelli più inclini a pronunciare affermazioni discriminatorie.

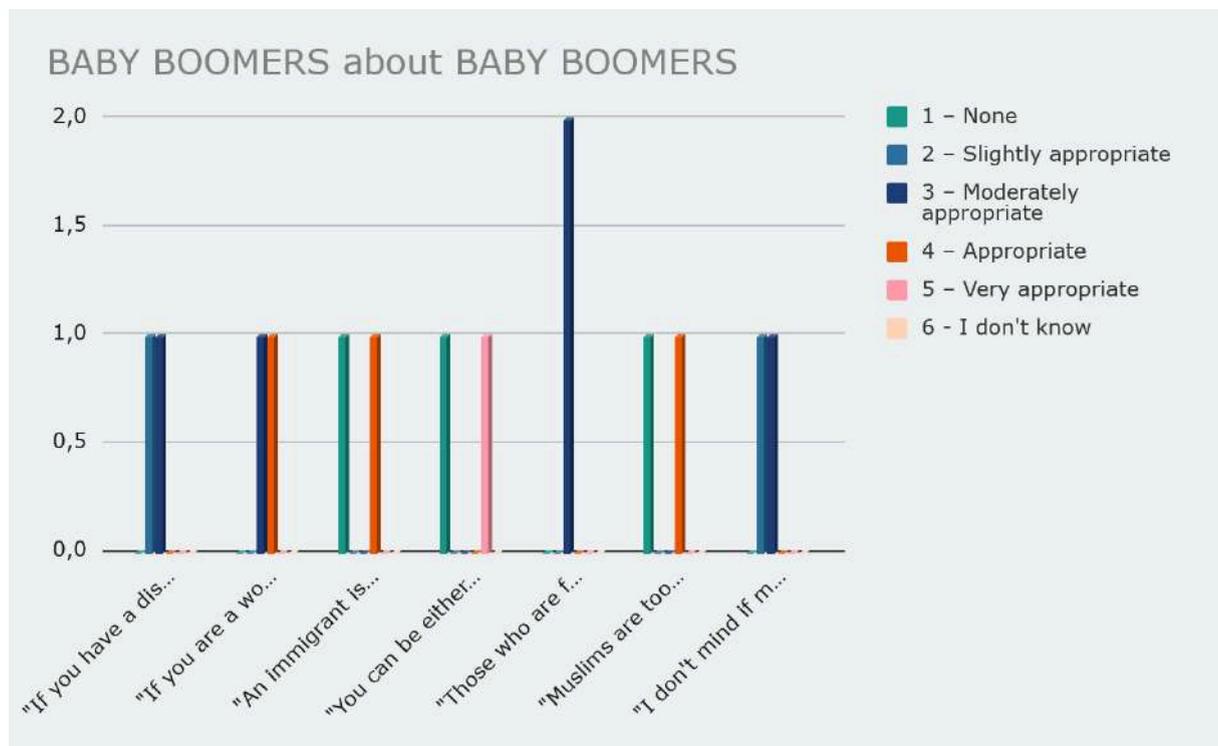
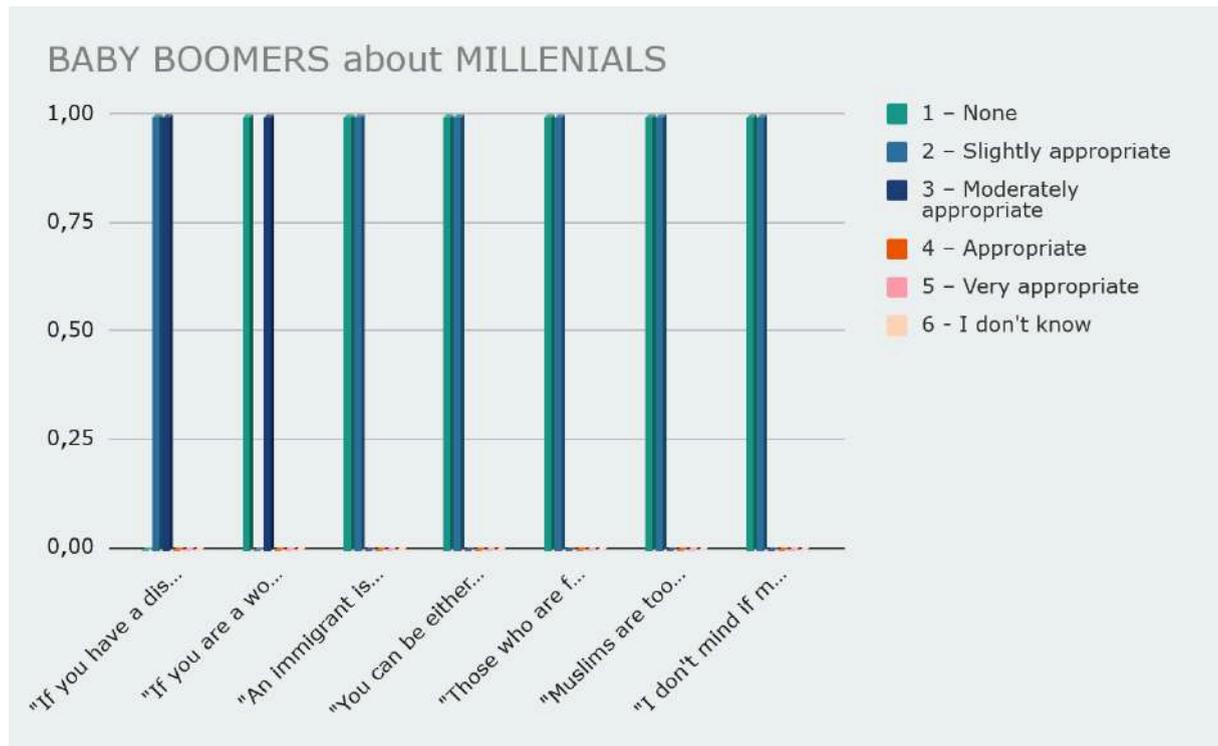




## Baby Boomer

I baby boomer non valutano la propria generazione e le altre in modo molto diverso rispetto alle altre generazioni e agli altri.





**Domanda 43:** Esempi di affermazioni discriminatorie osservate o vissute

Gli esempi raccolti rivelano un modello di affermazioni discriminatorie fatte tra le generazioni sul posto di lavoro, con genere, etnia, nazionalità, orientamento sessuale e aspetto fisico spesso citati come motivi



di pregiudizio. Sebbene le osservazioni discriminatorie non siano esclusive di una sola generazione, molti degli esempi attribuiscono questi comportamenti alle persone più anziane, spesso baby boomer o Gen X, suggerendo che certi atteggiamenti e norme sociali di queste generazioni potrebbero essere più resistenti agli standard contemporanei di inclusività.

Un tema ricorrente è *la discriminazione basata sul genere*, spesso esacerbata dalle percezioni generazionali dei ruoli e delle capacità. Diversi esempi descrivono colleghi maschi più anziani che mettono in discussione la competenza o l'autorità delle donne, soprattutto quando queste sono più giovani, madri o lavorano in settori dominati dagli uomini. Ad esempio, commenti che implicano che le donne con figli non sono manager impegnate o che le donne non sono adatte a ruoli meccanici riflettono stereotipi di genere obsoleti ancora espressi da alcuni lavoratori più anziani. Queste affermazioni non solo sminuiscono i singoli dipendenti, ma inviano anche segnali dannosi su chi è apprezzato o considerato affidabile sul posto di lavoro.

Strettamente correlata è la questione dei *pregiudizi basati sull'aspetto fisico e sull'età*, in cui i dipendenti più giovani, in particolare le donne, vengono giudicati dai colleghi più anziani per il loro stile, i piercing o il comportamento generale. Queste critiche spesso nascondono presupposti più profondi sulla professionalità e la rispettabilità, radicati nelle norme delle generazioni più anziane. In un caso, l'abbigliamento di una giovane collaboratrice è stato criticato perché "troppo casual per qualcuno che vuole essere preso sul serio", mescolando pregiudizi di genere, età e classe sociale in un'unica osservazione che ha minato la sua credibilità professionale.

Anche *l'orientamento sessuale e l'identità di genere* sono stati spesso oggetto di discriminazione radicata nelle diverse generazioni. Diversi esempi citano dipendenti della Generazione X o dei Baby Boomer che hanno respinto o deriso colleghi LGBTQ+, tra cui persone non binarie, colleghi gay o coloro che erano percepiti come "appariscente". Queste osservazioni riflettevano spesso ignoranza piuttosto che ostilità diretta, ma creavano comunque ambienti di lavoro sgradevoli o ostili. In alcuni casi, tali commenti sono stati affrontati formalmente dalle risorse umane o dai membri del team, dimostrando un certo grado di responsabilità istituzionale, anche se il silenzio dei colleghi è stato segnalato come un ostacolo all'intervento.

La discriminazione basata *sull'etnia, la nazionalità e la lingua* è emersa ripetutamente, soprattutto quando erano coinvolti lavoratori migranti o immigrati più giovani. Commenti come "non capiscono come funzionano le cose qui" o il rifiuto di idee a causa dell'accento o dell'origine nazionale sono stati spesso espressi dai colleghi più anziani. Questi esempi evidenziano come i pregiudizi generazionali ed etnici possano intersecarsi, rafforzando comportamenti esclusivi che emarginano contributi preziosi e minano la coesione del team. La risposta sul posto di lavoro è stata diversa: mentre alcune situazioni hanno richiesto un'azione diretta, come workshop di gruppo o interventi tra colleghi, altre sono rimaste senza risposta, evidenziando l'incoerenza nella gestione di tali questioni.

A complicare ulteriormente il quadro sono i casi in cui *la mascolinità e i ruoli di cura* sono diventati terreno di scontro. In un caso, un collega più anziano ha insinuato che un insegnante più giovane non potesse essere affidato ai bambini piccoli perché "gli uomini non sono naturalmente portati a prendersi cura degli altri", dimostrando come le aspettative di genere e gli stereotipi sull'età possano combinarsi per limitare chi è considerato adatto a determinati ruoli. In un altro caso, un'infermiera più giovane ha faticato ad affermare la propria autorità nei confronti di medici più anziani, suggerendo che gli squilibri



di potere legati alle gerarchie di genere e generazionali persistono anche in contesti altamente professionali.

Non tutti i commenti erano apertamente aggressivi; molti sono stati descritti come spontanei o scherzosi, ma hanno comunque avuto un impatto dannoso. Il disagio che hanno causato ai presenti e alle persone coinvolte evidenzia una crescente sensibilità delle giovani generazioni verso l'inclusione e il rispetto. È interessante notare che in molti casi sono stati i colleghi più giovani a intervenire, a denunciare il comportamento o a difendere le persone prese di mira, riflettendo un cambiamento nelle norme sul posto di lavoro verso una maggiore consapevolezza e responsabilità.

In sintesi, gli esempi dimostrano che le dichiarazioni discriminatorie spesso derivano da atteggiamenti generazionali radicati, soprattutto quando si intersecano con altri indicatori di identità come il genere, l'etnia, la sessualità e l'aspetto fisico. Sebbene non siano universali, tali pregiudizi sono più frequentemente attribuiti alle generazioni più anziane, rivelando un ritardo culturale nell'adattarsi alle norme in evoluzione. La presenza sia di risposte formali che di interventi spontanei da parte dei colleghi dimostra che si stanno compiendo progressi, ma sottolinea anche la necessità di una formazione continua, di politiche più chiare e di una leadership coraggiosa per garantire ambienti di lavoro inclusivi e rispettosi per tutte le generazioni.

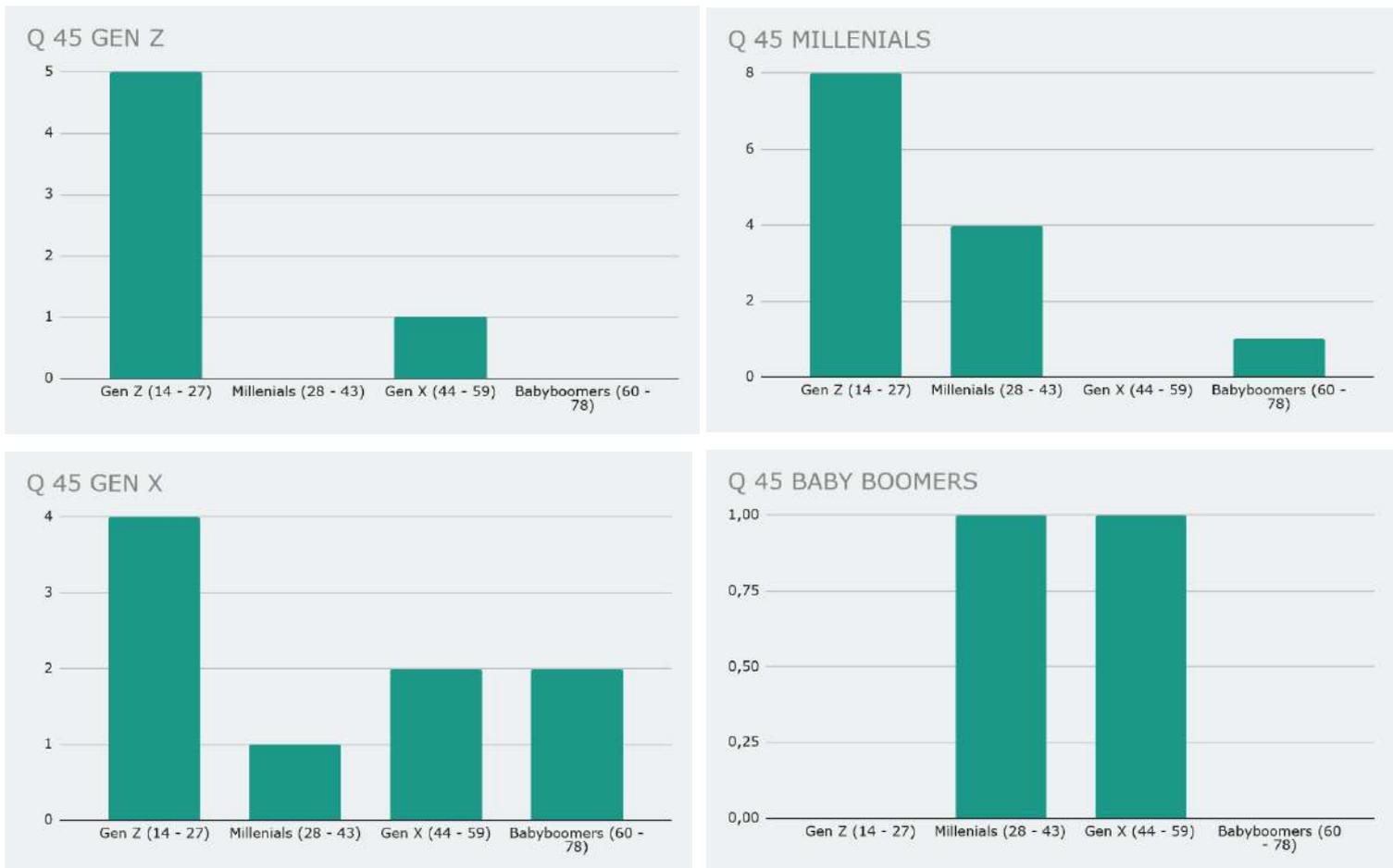
#### Domanda 44: Ripartizione per generazione delle persone che esprimono commenti discriminatori





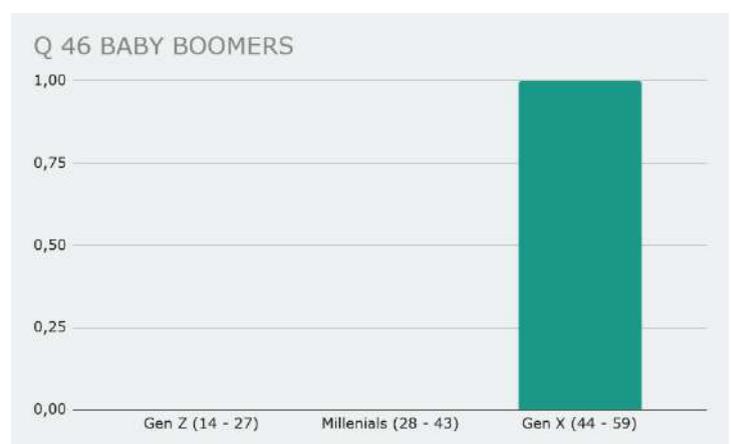
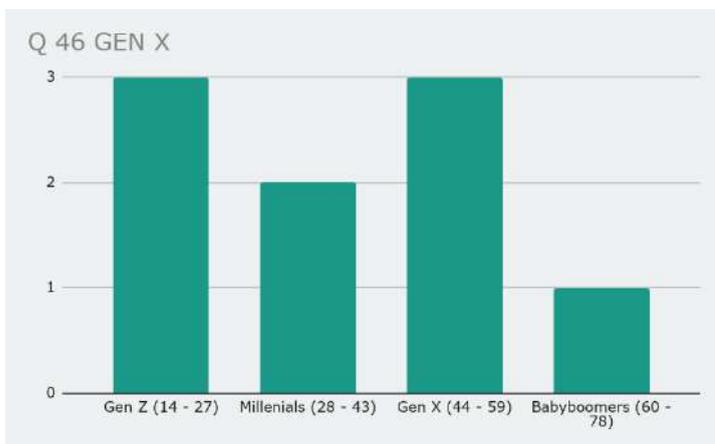
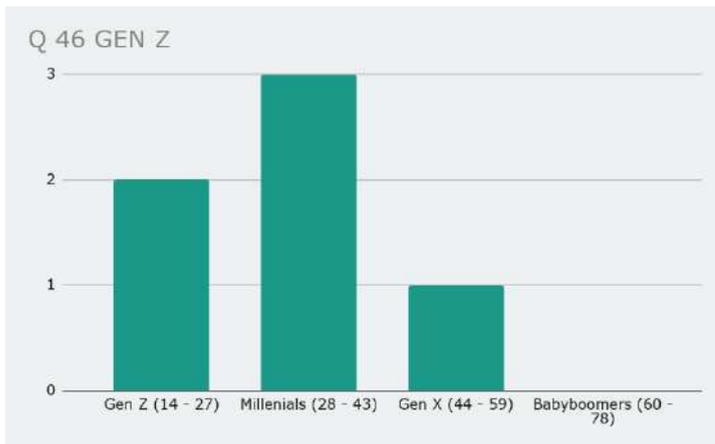
È opinione diffusa che la Generazione X utilizzi un linguaggio discriminatorio, insieme ai Baby Boomer che non lo riconoscono in se stessi. È strano notare che i Millennial non sono rappresentati nel grafico. È interessante notare che anche la Generazione Z, sebbene sicuramente più consapevole degli atti discriminatori, è coinvolta nella loro riproduzione.

**Domanda 45:** Ripartizione per generazione delle persone vittime di commenti discriminatori



**Domanda 46:** Ripartizione per generazione delle persone che sostengono le vittime di commenti discriminatori

L'osservazione positiva è che, nella percezione degli altri, tutte le generazioni sono – più o meno – coinvolte nel sostegno alle persone in situazioni difficili.



#### Domanda 47: Fattori discriminanti più significativi oltre all'età

Le risposte alla domanda *"C'erano altri fattori discriminatori in quella situazione oltre all'età?"* mostrano un forte consenso sul fatto che la discriminazione basata sull'età era spesso intrecciata con altre forme di pregiudizio.

*Il genere* è stato il fattore aggiuntivo più comunemente citato, con molti partecipanti che hanno identificato i pregiudizi o i preconcetti di genere come fattori chiave nelle situazioni discriminatorie descritte. Ciò include sia gli stereotipi di genere tradizionali che i pregiudizi legati all'identità di genere.

Anche *lo status sociale e i giudizi basati sull'aspetto fisico*, in particolare per quanto riguarda la percezione della professionalità, sono stati evidenziati come fattori determinanti, soprattutto per le donne più giovani o provenienti da contesti emarginati.

*La nazionalità, l'etnia e la religione* sono state menzionate ripetutamente, dimostrando che le dinamiche culturali e razziali spesso si intrecciano con i pregiudizi legati all'età, in particolare nei commenti sull'accento, sulle norme di lavoro o sull'appartenenza.

Diversi intervistati hanno citato *l'orientamento sessuale* come motivo di discriminazione, con commenti che riflettevano disagio o ignoranza nei confronti delle identità LGBTQ+.

Sebbene la maggior parte dei partecipanti abbia riconosciuto la presenza di molteplici fattori discriminatori, una minoranza ha risposto esplicitamente con "no", "nessuno" o "non lo so". Alcuni



hanno anche espresso difficoltà nel rispondere alla domanda a causa della struttura del questionario o dei limiti di tempo.

In sintesi, le risposte suggeriscono che la discriminazione basata sull'età raramente si verifica in modo isolato. Al contrario, spesso si intreccia con pregiudizi legati al genere, alla nazionalità, all'etnia, alla religione, all'orientamento sessuale e allo status sociale, rivelando l'importanza di una prospettiva intersezionale quando si affronta la discriminazione sul posto di lavoro.

In sintesi, la ricerca ha coinvolto 30 partecipanti in Germania per esplorare le dinamiche generazionali sul posto di lavoro. Sono stati esaminati aspetti quali le preferenze comunicative, i valori lavorativi e la discriminazione intersezionale. I risultati principali hanno mostrato che le generazioni più giovani (Gen Z e Millennials) preferiscono ambienti flessibili e tecnologici e la comunicazione tramite messaggistica istantanea, mentre le generazioni più anziane (Gen X e Baby Boomers) prediligono routine strutturate, incontri faccia a faccia e canali formali. Il background culturale e la disuguaglianza digitale sono emersi come fattori significativi che influenzano la collaborazione, portando spesso a incomprensioni o inefficienze. I conflitti intergenerazionali erano comunemente legati a diverse aspettative in materia di autorità, stile di lavoro e professionalità. Tutte le generazioni hanno convenuto che il dialogo aperto è fondamentale per la risoluzione dei conflitti. Lo status sociale, il genere e l'etnia sono stati identificati come fattori che amplificano la discriminazione sul posto di lavoro. Il rapporto ha sottolineato la necessità di pratiche inclusive, formazione digitale regolare e mentoring intergenerazionale per colmare le lacune e promuovere la comprensione tra i diversi gruppi di età.