



valoreD

# OLTRE LE GENERAZIONI

Esperienze, Relazioni, Lavoro

# OLTRE LE GENERAZIONI

valore<sup>D</sup>

**Editore:**

Valore D

**Responsabili di Redazione:**

Team Centro Studi Valore D

**Coordinatore di Produzione:**

Team Comunicazione Valore D

**Progettazione Grafica:**

Logotel S.p.A.

**Anno di pubblicazione:**

2024

**Lavoro a cura di:**

Dalila D'Ingeo, Nicole Gila,

Ulrike Sauerwald,

Centro Studi Valore D



# Indice

<b>Premessa Valore D .....</b>	<b>6</b>
<b>Introduzione .....</b>	<b>8</b>
<b>Nota metodologica .....</b>	<b>10</b>

## 1

<b>AZIENDE E PERSONE COINVOLTE .....</b>	<b>12</b>
--	-----------

## 2

<b>VALORI GENERAZIONALI .....</b>	<b>36</b>
---------------------------------------	-----------

## 3

<b>MOTIVAZIONI E BISOGNI DELLE GENERAZIONI IN AZIENDA .....</b>	<b>46</b>
---	-----------

# 4

<b>OSTACOLI ED ESPERIENZE GENERAZIONALI .....</b>	<b>66</b>
---	-----------

# 5

<b>CARATTERISTICHE DEI TEAM MULTIGENERAZIONALI IN AZIENDA .....</b>	<b>76</b>
---	-----------

# 6

<b>CAPITALE SOCIALE LAVORATIVO: RETI, NODI E RELAZIONI .....</b>	<b>90</b>
--	-----------

# 7

<b>DEI GENERAZIONALE: LE AZIENDE SONO PRONTE? .....</b>	<b>110</b>
---	------------

<b>Conclusioni .....</b>	<b>122</b>
--------------------------	------------

<b>Ringraziamenti .....</b>	<b>125</b>
-----------------------------	------------

<b>Bibliografia .....</b>	<b>126</b>
---------------------------	------------

<b>Appendice .....</b>	<b>127</b>
------------------------	------------

# Premessa

Il tema generazionale pervade il dibattito politico, economico e sociale del nostro Paese ed è di grande interesse per Valore D, che da anni promuove il valore del talento nelle diverse età della vita. Ne sono un esempio le due indagini “Talenti senza età”, pubblicate nel 2018 e nel 2019, che forniscono alle aziende informazioni e strumenti per conoscere le aspettative e poter utilizzare al meglio il potenziale dei lavoratori e delle lavoratrici over 50.

Gli attuali squilibri intergenerazionali presenti nella nostra società, tuttavia, impongono oggi una riflessione più ampia, a partire dalle connessioni esistenti tra vari fattori: aumento della scolarizzazione dei più giovani, cambiamenti normativi sull'età pensionabile, effetto combinato di aumentata aspettativa di vita e denatalità.

Le agende politiche e le strategie aziendali devono tenere conto di questo nuovo scenario e individuare azioni concrete da realizzare oggi per garantire sostenibilità nel prossimo futuro.

La ricerca “Oltre le generazioni: esperienze, relazioni, lavoro” è stata sviluppata proprio con questo obiettivo: approfondire la conoscenza dei fenomeni generazionali all'interno delle organizzazioni, applicando un approccio intersezionale e restituendo una visione sulle diverse età nel contesto lavorativo che rifletta un'eterogeneità di prospettive. Lo scopo del progetto è non solo delineare “quanta” e “quale” diversità generazionale è presente nelle imprese italiane, ma anche comprendere le differenze e i punti di contatto tra gli individui per coinvolgere le organizzazioni in azioni di inclusione e valorizzazione più efficaci. I temi della ricerca sono vari e toccano molteplici aspetti delle generazioni in azienda: valori, motivazioni e bisogni, ostacoli di cui fanno esperienza e relazioni, formali e informali, che intercorrono tra di loro.

La ricerca, portata avanti con passione e dedizione dal Centro Studi di Valore D, è il risultato di un lavoro corale: il primo “grazie” va alle aziende associate a Valore D, che hanno deciso di prendere parte alla ricerca portando la voce della loro popolazione aziendale e quella dei loro responsabili HR ed esperti DEI; un sentito ringraziamento al Behave Lab dell’Università degli Studi di Milano (Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche), e in particolare a Raffaele Vacca, Elena De Gioannis e Flaminio Squazzoni, per le elaborazioni statistiche, le visualizzazioni dei dati e la revisione del testo; infine, siamo onorati che Alessandro Rosina, professore di Demografia all’Università Cattolica del Sacro Cuore e coordinatore scientifico Osservatorio giovani Istituto G. Toniolo, abbia arricchito la ricerca con una riflessione profonda sullo stato della demografia in Italia. Grazie.

**Barbara Falcomer**

*Direttrice Generale Valore D*

# Introduzione

Il mondo del lavoro sta affrontando grandi cambiamenti sotto l'influsso della transizione demografica e dell'innovazione tecnologica. Mutano in modo interdipendente le modalità organizzative, la gestione dei tempi dedicati alle varie dimensioni della vita, il senso e il valore dato alla stessa attività lavorativa e alla realizzazione professionale.

Se questi cambiamenti non vengono colti e gestiti adeguatamente portano al sottoutilizzo delle potenzialità del territorio e delle organizzazioni, con il rischio di marginalizzazione rispetto ai percorsi più virtuosi di crescita e sviluppo inclusivo e sostenibile. Il rischio è quello di squilibri quantitativi e qualitativi nel rapporto tra generazioni nella società e nel mercato del lavoro, del permanere di diseguaglianze di opportunità, di scarsa attrattività, di perdita di dinamismo e competitività per le aziende.

Serve allora, soprattutto, un approccio dinamico, che abbandoni l'arroccamento nella difesa dell'esistente (del come si è sempre fatto) ma non si limiti nemmeno alla semplice ricerca di un nuovo equilibrio da consolidare. Il mondo cambia sempre più velocemente, la complessità aumenta assieme a nuovi rischi e nuove opportunità. Il futuro diventa sempre meno prevedibile ma offre anche molte più opzioni. I punti di riferimento del passato contano sempre di meno mentre sempre più strategica è la capacità di aggiornare le coordinate rispetto ai percorsi possibili e desiderati, rimettendo continuamente in discussione i risultati raggiunti.

Se il futuro è sempre più diverso dal presente, ciò che fa la differenza nella sfida a renderlo migliore è ciò che di nuovo e diverso si aggiunge oggi rispetto a ieri, e la capacità di renderlo un valore che accresce la qualità di domani rispetto ad oggi. Questo riguarda non solo le nuove tecnologie, ma ancor più le nuove generazioni e le nuove fasi della vita, in interazione con le diversità di genere, sociali e culturali.



Non ci sono quindi soluzioni uguali per tutti, valide in ogni contesto e in ogni tempo. Si possono però riconoscere alcune meta-coordinate di riferimento che aiutano a individuare obiettivi e direzione. Le aziende e le organizzazioni che avranno maggior successo nei prossimi decenni sono quelle in grado di favorire relazioni positive, con attenzione allo sviluppo delle varie fasi professionali nella prospettiva di una lunga vita attiva, con strumenti che rafforzano continuamente la collaborazione tra le diverse generazioni, tra uomini e donne, tra fattore umano e nuove tecnologie, tra competenze tecniche e life skills, tra territorio in cui si opera e rete internazionale, tra condizioni del presente e potenzialità future.

Nel complesso tutto questo tende a produrre miglioramenti su: l'interscambio e la contaminazione tra competenze, la valorizzazione di diversità ed esperienze, la capacità innovativa, l'engagement e il senso di appartenenza, la produttività, l'apertura al cambiamento. Diventa, pertanto, cruciale aggiornare continuamente la conoscenza della realtà che cambia e di come le aziende si confrontano con tale cambiamento, integrando obiettivi di sviluppo strategico e aspettative dei dipendenti ai vari livelli.

La ricerca "Oltre le generazioni" presentata in questo volume è pienamente coerente con questa impostazione ed offre dati e analisi particolarmente utili (di tipo quantitativo e qualitativo) per aiutare le aziende ad adottare una prospettiva dinamica e integrata, in grado di andar oltre i confini che vincolano il presente e il contributo delle singole generazioni.

**Alessandro Rosina**

*Docente di Demografia, Università Cattolica di Milano –  
coordinatore Scientifico Osservatorio giovani, Istituto G. Toniolo*

# Nota Metodologica

**L**a ricerca “Oltre le generazioni” è stata progettata seguendo un approccio mixed-methods e interdisciplinare. Al progetto hanno aderito 61 aziende associate al network di Valore D. Una survey strutturata è stata condivisa con tutti i dipendenti di queste ultime.

La **survey**, compilata su base volontaria, ha raggiunto un totale di 18.072 rispondenti tra lavoratori e lavoratrici delle 61 aziende associate, impiegati in diversi settori aziendali in Italia. Attraverso il questionario, sono state fornite informazioni su una serie di caratteristiche socio-demografiche (ad esempio, età, genere, livello di istruzione, posizione lavorativa, ecc.) e hanno espresso attraverso le loro opinioni e percezioni in relazione a sei temi principali: 1) valori e culture generazionali; 2) bisogni e motivazioni sul lavoro; 3) ostacoli in ambiente lavorativo; 4) esperienze in team multigenerazionali; 5) capitale sociale lavorativo; 6) impegno aziendale su DEI (Diversity Equity Inclusion) generazionale.

La survey includeva inoltre un campo aperto che ha raccolto 1601 risposte a una domanda circa le esperienze concrete delle persone partecipanti nel mondo del lavoro. Per dare voce e spazio alle prospettive

condivise, queste risposte aperte sono state considerate come un dato qualitativo da analizzare a parte e con cui integrare i risultati quantitativi di survey.

Oltre alla survey, il Centro Studi Valore D ha condotto cinque **focus group** con specialisti HR e DEI di 31 delle 61 aziende partecipanti al progetto. Le persone partecipanti ai focus group sono state reclutate con candidature volontarie attraverso un modulo online.

Per la parte di analisi statistica e visualizzazione dei dati quantitativi, il Centro Studi Valore D ha collaborato con il centro di ricerca *Behave Lab* dell'Università degli Studi di Milano (↗ <https://behavelab.org>), specializzato in metodi quantitativi e computazionali per la ricerca sociale. L'elaborazione dei dati è stata realizzata seguendo un **approccio intersezionale**: le statistiche descrittive incrociano variabili demografiche, come età e genere, e mostrano come le opinioni e i fenomeni di interesse cambiano tra i diversi gruppi definiti da tali incroci. I dati qualitativi sono stati invece elaborati dal Centro Studi Valore D attraverso l'analisi tematica dei contenuti condivisi durante i focus group e delle risposte raccolte tramite il campo aperto della survey.

### **Guida alla lettura**

Ogni capitolo di questo report affronta un tema specifico sulla base dei risultati provenienti sia dall'indagine di survey (domande chiuse e domanda aperta) che dai focus group. I dati quantitativi di survey sono presentati tramite grafici e tabelle e accompagnati da verbatim che riportano le esperienze concrete delle persone rispondenti così come descritte nel campo aperto. Questi risultati vengono integrati con i contenuti emersi durante i focus group così da confrontare le percezioni dei dipendenti con le prospettive di specialisti HR e DEI. Gli approfondimenti basati sui focus group riporteranno il titolo **“La prospettiva dell’azienda”**.

Un'altra opportunità di riflessione verrà offerta da **approfondimenti** in cui vengono trattate in maniera più dettagliata tematiche particolarmente rilevanti per le aziende e importanti nel dibattito pubblico attuale: ad esempio, la genitorialità e la diversità etnico-culturale.

Per facilitare la lettura e l'identificazione degli argomenti si potranno trovare, alla fine di ogni capitolo, dei **punti chiave** che riassumono brevemente i risultati e le riflessioni principali. L'**Appendice** del report, infine, raccoglie le tabelle con i dati specifici corrispondenti ai grafici inclusi nei singoli capitoli.

# AZIENDE E PERSONE COINVOLTE



# 1.1

## Settori aziendali

**A**l progetto di ricerca hanno partecipato 61 aziende associate a Valore D operanti in Italia e provenienti da 14 settori aziendali. Il mondo bancario-assicurativo è quello che ha maggiormente aderito alla ricerca, seguito dai servizi professionali e dal settore della tecnologia e dell'informazione.

L'ampia partecipazione delle aziende bancario-assicurative può essere spiegata da due fattori. Da una parte, questo è il settore più presente nel network associativo di Valore D. Dall'altra, è un settore le cui imprese stanno attraversando una fase di rinnovamento e riposizionamento in ottica DEI (Diversity Equity Inclusion), che crea maggiori esigenze di approfondire tematiche generazionali.

	Bancario - Assicurativo
	Servizi Professionali/ Consulenza
	IT
	Prodotti industriali
	Telecomunicazioni
	Energia - Oil&Gas
	Chimico - Farmaceutico - Healthcare
	Alimentare
	Automobilistico
	Prodotti confezionati
	Digital
	Viaggi - Infrastrutture - Trasporti
	Retail
	Media - Divertimento

**Figura 1.1:** Settori aziendali rappresentati nella ricerca

# 1.2 Generazioni

**L**e generazioni considerate in questa ricerca e attive nel mercato del lavoro sono quattro: Baby Boomer, Generazione X, Millennial e Generazione Z.

Per la Generazione Z, è stata considerata la coorte meno giovane della più ampia categoria nota come “Gen Z”.

Lavoratori e lavoratrici della Generazione X, sono coloro che maggiormente hanno preso parte all’indagine (57%), seguiti dai Millennial (29%). Diversamente, la fascia dei Baby Boomer rappresenta l’11% delle persone partecipanti, mentre la Generazione Z ha partecipato con il 3% di rispondenti (Figura 1.2).

Le persone rispondenti della Generazione X e dei Millennial hanno una numerosità più elevata rispetto alle altre generazioni. Le analisi in questo report, tuttavia, standardizzano i risultati rispetto al numero di rispondenti in ogni generazione: si basano, cioè, su percentuali e distribuzioni relative delle variabili d’interesse all’interno di ciascuna generazione. I risultati

presentati, dunque, non sono particolarmente influenzati dalla diversa numerosità delle quattro generazioni nel campione analizzato.

La distribuzione delle generazioni nel campione ci restituisce la visione di un contesto lavorativo maturo, in cui l’età media delle persone partecipanti alla survey è di quasi 48 anni. I dati di questa ricerca riflettono la situazione lavorativa in questo Paese. Infatti, tra il 1993 e il 2022 l’età media delle forze di lavoro (cioè delle persone occupate e in cerca di occupazione) è cresciuta di 6,2 anni, arrivando a 43,6 anni nel 2022. Si tratta di un fenomeno prodotto, da un lato, dall’invecchiamento della popolazione generale, dall’altro, dall’evoluzione nei modelli di ingresso e partecipazione al mercato del lavoro (Istat, Rapporto Annuale, 2023).

## 1. AZIENDE E PERSONE COINVOLTE

### 1.2 Generazioni

Generazione	Primo anno di nascita	Ultimo anno di nascita	Intervallo di età
<b>BABY BOOMER</b>	1946	1964	59-77
<b>GENERAZIONE X</b>	1965	1979	44-58
<b>MILLENNIAL</b>	1980	1995	28-43
<b>GENERAZIONE Z</b>	1996	2003	27-20

**Tabella 1.1:** Fasce generazionali rappresentate nella ricerca

### **Baby Boomer**

2025 **11%**

### **Generazione X**

10328 **57%**

### **Millennial**

5177 **29%**

### **Generazione Z**

534 **3%**

**Figura 1.2:** Fasce generazionali rappresentate nella ricerca (% di rispondenti)

**L'aumento della scolarizzazione dei più giovani, un dato descritto anche al Grafico 1.1 a pagina 23, ha ritardato l'ingresso nel mercato del lavoro, mentre al tempo stesso i cambiamenti normativi circa l'età pensionabile hanno allungato le carriere lavorative. A causa di questi trend, le imprese italiane assistono a un invecchiamento sempre maggiore della forza lavoro e all'ingresso in azienda di giovani risorse che sono molto istruite ma hanno poca esperienza lavorativa (Istat, Rapporto Annuale, 2023).**

Le organizzazioni sono chiamate a rispondere a questi cambiamenti demografici con azioni mirate e concrete, che dovrebbero riconsiderare il lavoro anche in ottica di *continuous e lifelong learning*. In questo modo le giovani risorse potrebbero ampliare e perfezionare la loro formazione una volta entrate in azienda, mentre i lavoratori più senior continuerebbero ad apprendere nuove competenze in base a esigenze e bisogni di innovazione aziendale (Per approfondimenti vedi "Upskilling & Reskilling").



# 1.3 Genere

**A**lla ricerca hanno partecipato in maniera eguale uomini (50% dei rispondenti) e donne (49%) di diverse fasce d'età. Una parte residua della popolazione ha preferito non dichiarare la propria identità di genere: 160 persone (1% di rispondenti) non hanno risposto alla domanda sul genere di appartenenza. Inoltre, 29 rispondenti hanno optato per "altra identità di genere: non binario, transgender, ecc.", cioè non riconoscendosi all'interno del tradizionale binarismo uomo/donna.

Vista la scarsa frequenza di queste due risposte, non è stato possibile approfondire la questione delle identità di genere non binarie o non dichiarate. Nei capitoli seguenti, dunque, quando rilevante sono stati messi a confronto solo i gruppi di genere "Donna" e "Uomo".

**Uomo**  
**50%** 8984

**Donna**  
**49%** 8891

**NR**  
**1%** 60

**Altra identità**  
**0%** 29

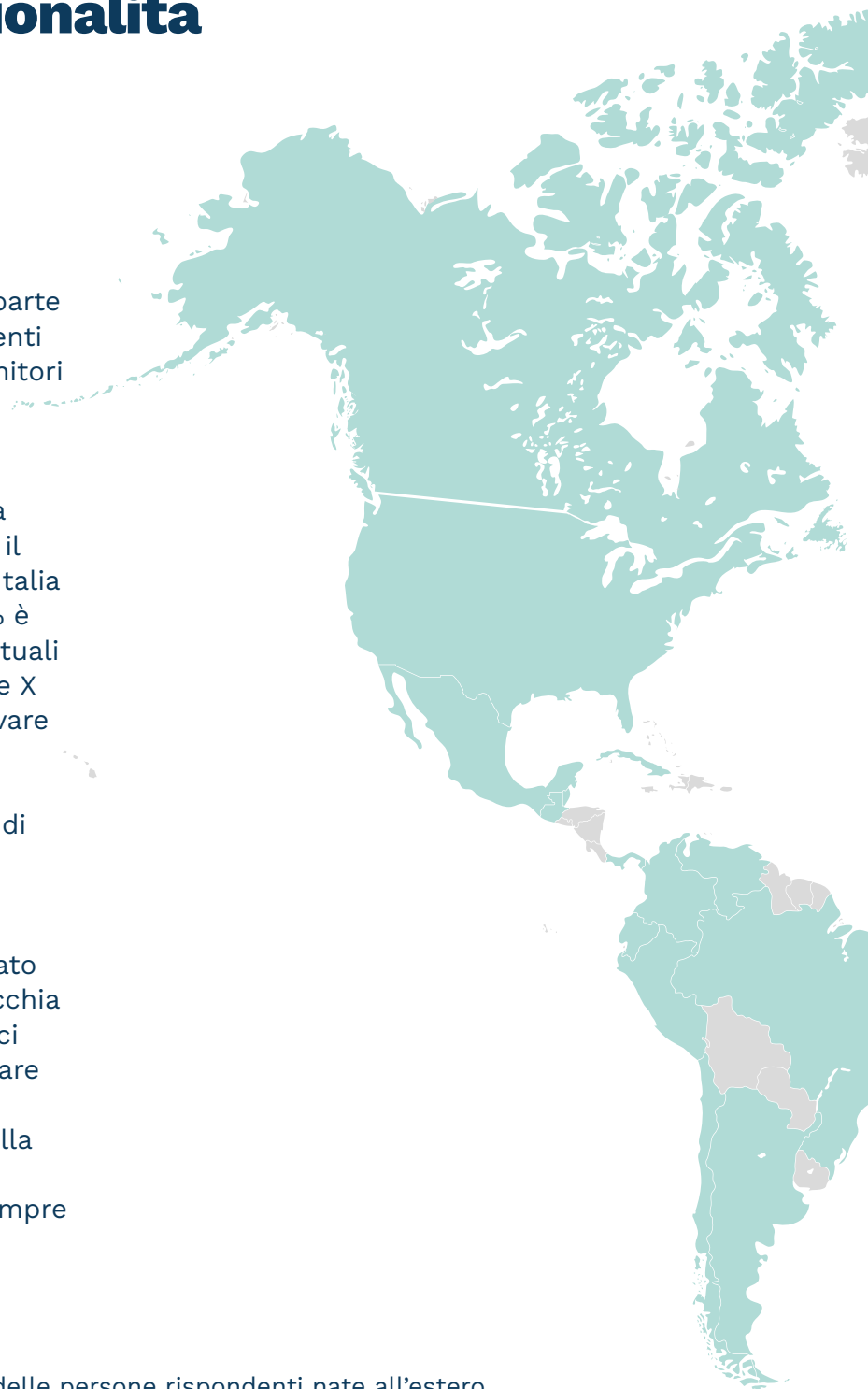
**Figura 1.3:** Identità di genere

# 1.4 Nazionalità

**N**onostante la maggior parte delle persone rispondenti sia nata in Italia da genitori entrambi italiani (93% della popolazione totale), si evince un cambiamento di tendenza tra le nuove generazioni. Nella generazione dei Baby Boomer il 2,9% indica di essere nato in Italia da genitori non italiani e l'1,7% è nato all'estero, queste percentuali crescono sia nella generazione X che nei Millennial, per poi trovare l'apice nella Generazione Z.


Infatti, tra i più giovani il 7,9% di rispondenti dichiara di essere nato in Italia da genitori non italiani, mentre il 5,4% degli individui risponde di essere nato all'estero. Questo trend rispecchia gli andamenti sociodemografici attuali in Italia e invita a lavorare congiuntamente su azioni di inclusione e valorizzazione della diversità etnico-culturale e linguistica che caratterizza sempre di più le aziende italiane (vedi Figura 1.4).

**Figura 1.4:** Paesi di provenienza delle persone rispondenti nate all'estero



## 1. AZIENDE E PERSONE COINVOLTE

### 1.4 Nazionalità



Afghanistan, Albania,  
Argentina, Australia,  
Austria, Bangladesh, Belgio,  
Benin, Bosnia Erzegovina,  
Brasile, Bulgaria, Camerun,  
Canada, Cile, Cina, Cipro,  
Colombia, Croazia, Cuba,  
Ecuador, Egitto, Filippine,  
Finlandia, Francia,  
Georgia, Germania, Grecia,  
Guatemala, India, Irlanda,  
Italia, Libia, Marocco,  
Messico, Moldova, Nepal,  
Nigeria, Norvegia, Paesi  
Bassi, Panama, Perù,  
Polonia, Portogallo, Regno  
Unito, Repubblica Ceca,  
Romania, Russia, Serbia,  
Spagna, Stati Uniti,  
Sudafrica, Svezia, Svizzera,  
Togo, Ucraina, Ungheria,  
Venezuela, Zambia

## DIVERSITÀ ETNICO-CULTURALE E INTERSEZIONALITÀ



Il termine diversità etnico-culturale è uno tra i più complessi utilizzati in contesti DEI. Spesso la sua poliedricità viene appiattita associandolo al colore della pelle, a un background migratorio, o a una lingua straniera. Questi elementi, in realtà, sono solo alcuni aspetti della diversità etnico-culturale a cui noi, sul lavoro e fuori, siamo spesso esposti più di quanto crediamo. Cultura è la lente attraverso la quale guardiamo il mondo e include linguaggio, credenze e opinioni sul mondo, usanze, norme e valori. Da questo punto di vista, una lavoratrice nata e cresciuta in Sicilia da genitori siciliani può essere culturalmente molto distante da un suo collega nato e cresciuto a Milano da genitori milanesi. Etnia invece fa riferimento a un gruppo di persone che condividono elementi culturali e una storia comune, che li distinguono da altri gruppi. I membri dello stesso gruppo etnico spesso condividono la stessa lingua, religione e provenienza geografica (anche solo ancestrale). È importante sottolineare che appartenere a una minoranza etnico-culturale non è necessariamente sinonimo di essere “straniero”, avere un background migratorio o non essere cittadino italiano. Ne sono un esempio i trentamila cittadini italiani appartenenti alla comunità ebraica oppure i tre milioni di cittadini americani di origine cinese.

Cultura ed etnia contribuiscono in maniera significativa all'identità personale e al modo in cui gli individui entrano in relazione, pensano, e fanno esperienza del mondo circostante. Da questo punto di vista, i dati demografici italiani ci restituiscono un'immagine di un paese in cambiamento dove sono presenti diversi gruppi etnici e culturali, persone con background migratorio di prima e nuova generazione, cittadini/e italiani/e o persone residenti in Italia spesso percepite come “straniere” solo perché appartenenti a una minoranza.

**Seppur siamo ancora lontani da una società dove le singole diversità sono riconosciute, valorizzate e hanno accesso a eque opportunità, la diversità etnico-culturale è un dato di fatto e una ricchezza per il paese e per le aziende. Eppure, questo tema è ancora poco trattato nel contesto lavorativo italiano. Affrontarlo è tuttavia imprescindibile per creare ambienti più inclusivi e sviluppare policy ad hoc, così come è stato fatto per altri tipi di diversità, come ad esempio quella di genere.**

## 1. AZIENDE E PERSONE COINVOLTE

### Approfondimento



**Risp. 593:** *“Più che di inclusione generazionale, di integrazione di persone di diverse nazionalità non se ne parla”.*

Dalle esperienze condivise dalle persone rispondenti si evince una certa immaturità delle aziende nell'affrontare il tema della diversità etnico-culturale. Questa sembra attribuibile a diverse ragioni. Sicuramente si tratta in Italia di un fenomeno relativamente nuovo: per questo motivo si avverte molto il bisogno di educare ed educarsi per riconoscere le diversità ed intervenire sui relativi bias o comportamenti discriminatori. Bisogna anche considerare che molte aziende italiane, soprattutto quelle che operano in settori più tradizionali, sono composte da una popolazione abbastanza omogenea e hanno iniziato solo recentemente ad interrogarsi sul tema. Questi fattori contribuiscono a mantenere il tema della diversità etnico-culturale in fondo alla lista delle priorità DEI delle aziende. Ne consegue un mancato riconoscimento dei bisogni di molti lavoratori e lavoratrici, nonché la difficoltà nel valorizzare l'unicità delle loro identità. Tale valorizzazione è però fondamentale per favorire inclusione ed equità in azienda.

I dati di una popolazione sempre più multietnica e multiculturale ci invitano ad un lavoro pionieristico, che alcune aziende nel nostro paese hanno già iniziato a intraprendere.

Si tratta di occuparsi della tematica partendo da azioni semplici ma essenziali per affrontare la complessità della questione. Tra queste, per esempio, conoscere lo status della diversità etnico-culturale della propria azienda e non affrontare quest'ultima come esperienza monolitica; lavorare sui bias e sul linguaggio inclusivo di tutte le persone in azienda indipendentemente dai ruoli; educare alla sensibilità interculturale; interrogarsi sulle esperienze dei lavoratori e lavoratrici che affrontano quotidianamente barriere linguistiche o subiscono discriminazioni per la propria identità etnica.

**Risp. 1413:** *“Spesso si parla di inclusività, senza però mai menzionare gli stranieri di prima e seconda generazione. Resta la domanda, se sono troppo integrati oppure si desidera ignorarli per ora”.*

È importante, in ottica DEI, considerare la diversità etnico-culturale e altri tipi di diversità come possibilità identitarie che non si escludono a vicenda, ma il più delle volte convivono nelle persone, contribuendo alla loro unicità e ricchezza. Si può pensare, per esempio, a una donna trentenne, madre, nata negli Stati Uniti da genitori nigeriani, che lavora come manager in un'azienda italiana. Per questa persona, l'età, la maternità, il colore della pelle, il suo

## 1. AZIENDE E PERSONE COINVOLTE

### Approfondimento



background migratorio e quello dei suoi genitori rappresentano strati della sua identità che sono ognuno espressione di una particolare forma di “diversità”. Il riconoscimento di questi “livelli di differenza” e della conseguente unicità delle esperienze individuali sono elementi chiave della prospettiva intersezionale. In ottica DEI, il concetto di intersezionalità aiuta a comprendere quali possono essere i gruppi che sono maggiormente esposti a incontrare ostacoli e difficoltà durante il percorso di carriera proprio per alcune caratteristiche identitarie (ad esempio, età, genere, etnia)

Genere, età e provenienza contribuiscono a un’esperienza lavorativa complessa su più livelli: ad esempio, “essere *donna*, *over-cinquantenne* e *straniera* è *complicato*”, come dichiara una delle partecipanti alla nostra ricerca (Risp. 1151).

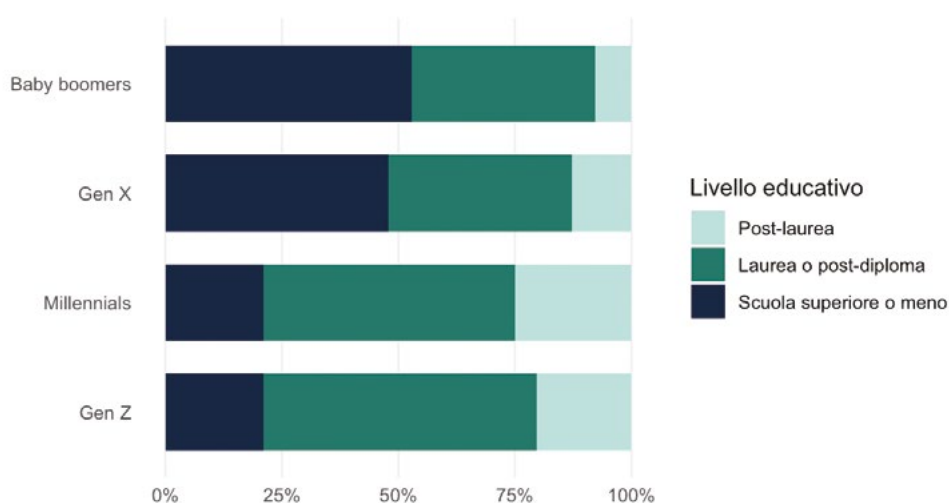
Il tema dell’intersezionalità è cruciale per una comprensione esaustiva di tutte le diversità e i gruppi che queste rappresentano:

**Risp. 272:** *“Su questi temi è interessante leggere i dati in termini di divario di genere ma anche in maniera intersezionale: le difficoltà che incontro quotidianamente riguardano la mia età (12/15 anni in meno dell’età media dei miei colleghi e colleghe) e il fatto che sono donna con figli, assunta con contratto part-time”.*

# 1.5 Livello di istruzione

In Italia il livello di istruzione è notevolmente cresciuto nel corso degli anni: se nel 1992 era solo il 6,8% dei 25-64enni ad avere almeno un titolo di studio terziario, nel 2022 la quota della popolazione laureata è più che triplicata, raggiungendo il 20,3% (Eurostat, Population by educational attainment level, 1992-2022). Di conseguenza, questo innalzamento del livello di istruzione si riscontra oggi anche nei contesti lavorativi.

Le persone rispondenti alla nostra indagine nei gruppi Millennial e Generazione Z hanno, in effetti, livelli educativi più elevati rispetto alla Generazione X e soprattutto rispetto ai colleghi Baby Boomer (Grafico 1.1). Più della metà di questi ultimi (52,9%) ha come titolo di studio il diploma di scuola superiore o un titolo inferiore, mentre solo il 21% dei Millennial e della Generazione Z ha un tale livello di istruzione. Al contrario,



**Grafico 1.1:** Livello educativo per fascia generazionale

## 1. AZIENDE E PERSONE COINVOLTE

### 1.5 Livello di istruzione

la maggior parte delle generazioni più giovani ha conseguito un titolo post-diploma o la laurea (53,9% dei Millennial e il 58,6% della Generazione Z). L'alzamento del livello di istruzione si evince anche guardando chi ha conseguito un titolo post-laurea, cioè un master, un diploma di specializzazione o il dottorato: il 7,7% dei Baby Boomer, il 12,7% della Generazione X, il 25% dei Millennial e il 20,4% della Generazione Z (verosimilmente ancora inserita in percorsi educativi).

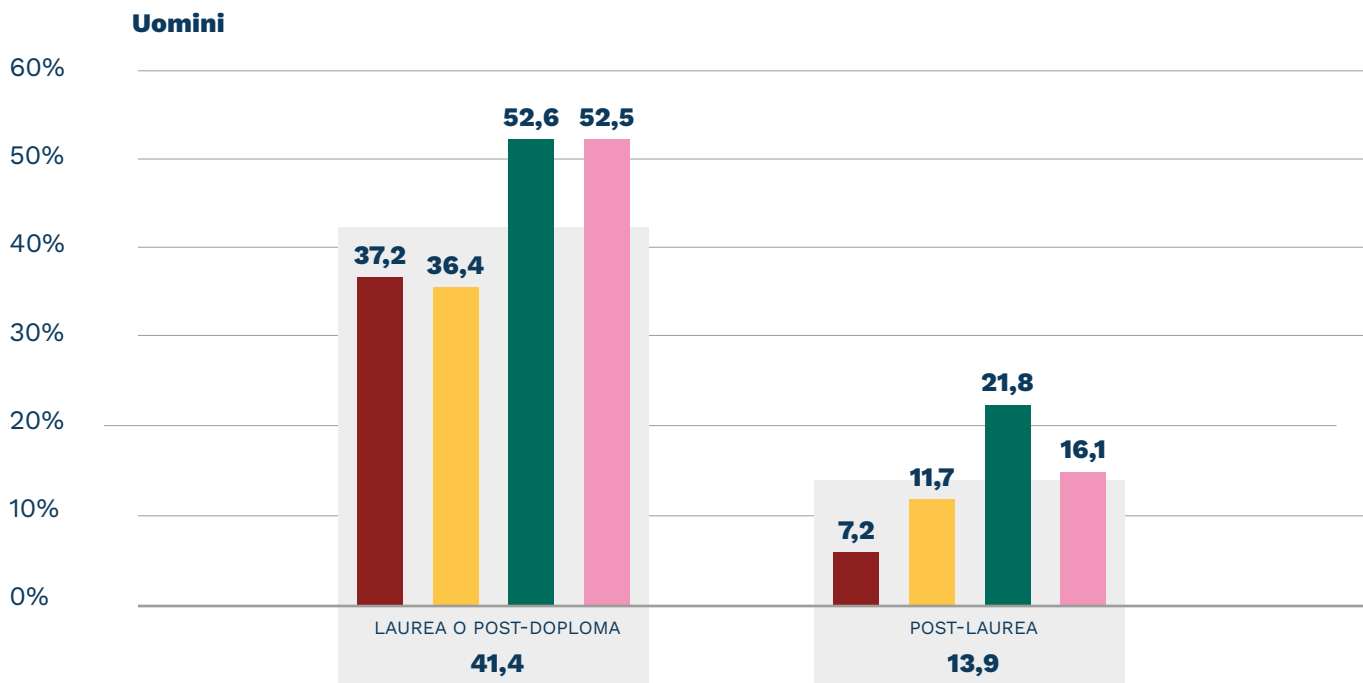
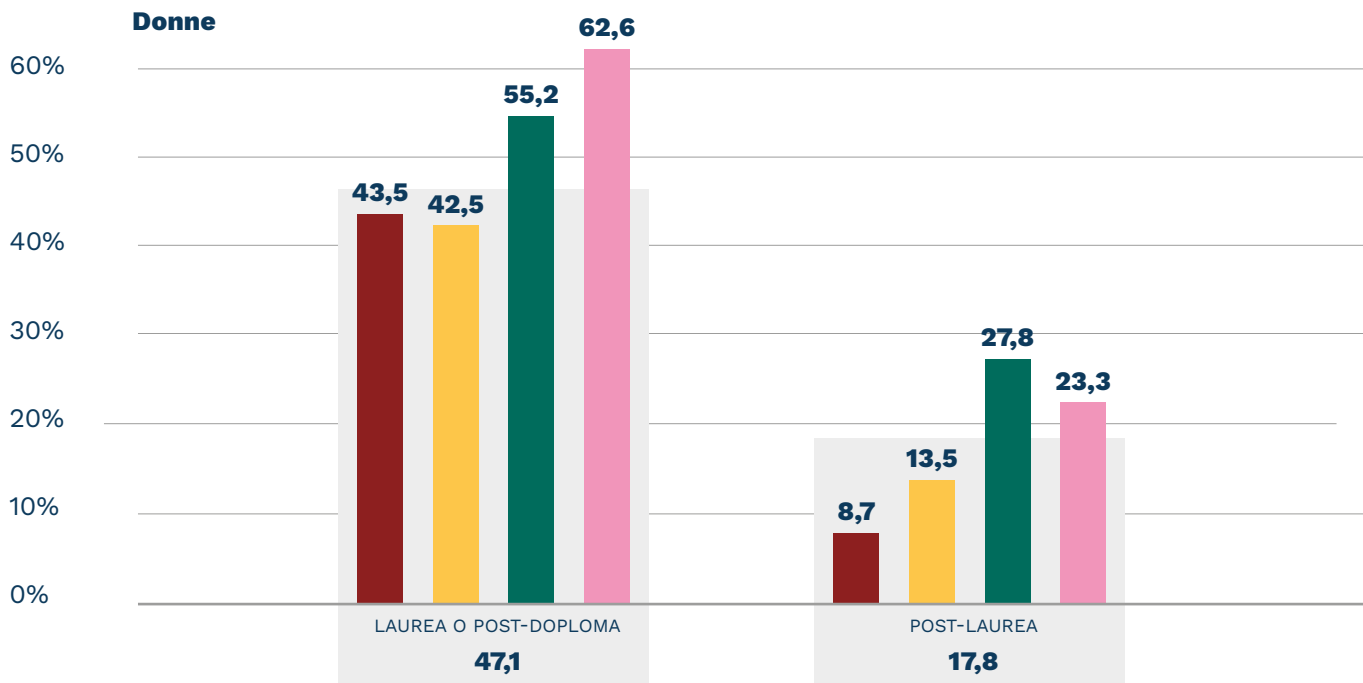
**Osservando il livello educativo con una lente intersezionale notiamo una differenza significativa tra i generi: tendenzialmente le donne conseguono titoli di studio più elevati degli uomini (Grafico 1.2). Questo è un fenomeno trasversale a tutte le generazioni, che riflette una dinamica osservata anche nel più ampio contesto italiano, in cui le donne tendono a essere più scolarizzate degli uomini (Eurostat, Population by educational attainment level, 2022).**

Le rispondenti che hanno conseguito un'istruzione post-diploma o sono laureate sono il 47,1%, contro il 41,2% degli uomini, mentre le donne con un'istruzione post-laurea sono il 17,8%, contro il 13,9% degli uomini. I divari di genere relativi al livello di istruzione sono particolarmente marcati nella Generazione Z (Grafico 1.2).



# 1. AZIENDE E PERSONE COINVOLTE

## 1.5 Livello di istruzione



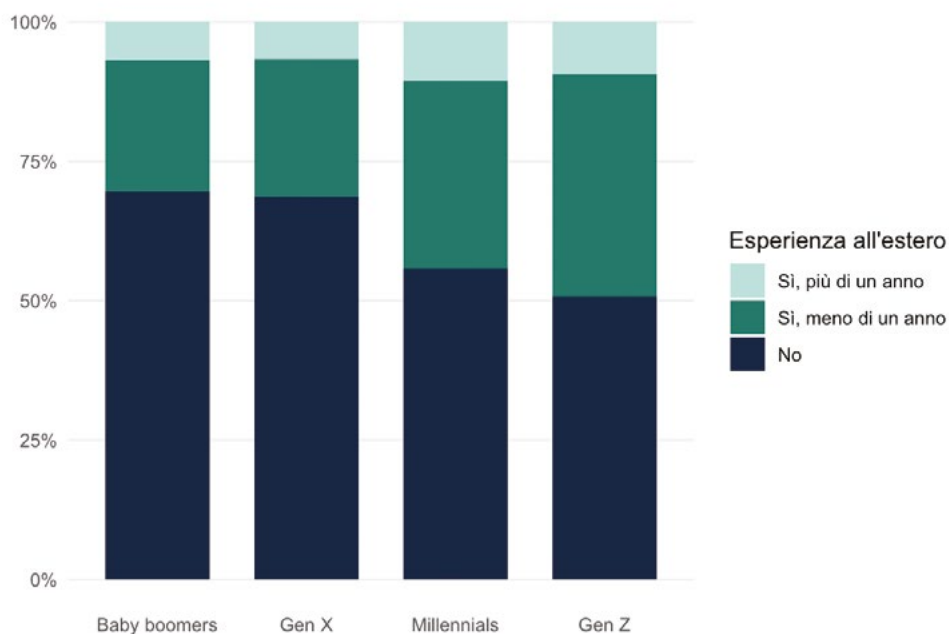
**Grafico 1.2:** Livelli educativi post-diploma e post-laurea per fascia generazionale e genere

■ Baby Boomer ■ Generazione X ■ Millennial ■ Generazione Z

# 1.6 Esperienze lavorative all'estero

**L**e persone rispondenti Millennial e di Generazione Z generalmente riportano maggiore esperienza all'estero: sono infatti, rispettivamente, il 44,1% e il 49,3% di questi due gruppi ad aver fatto un'esperienza (di studio o lavoro) fuori dall'Italia (Grafico 1.3).

Si distinguono gli uomini della Generazione Z che, a confronto con le donne della stessa generazione e dei colleghi Millennial, tendono ad avere una formazione lavorativa maggiormente locale (Grafico 1.4). Le donne, a prescindere dalla generazione, hanno accumulato

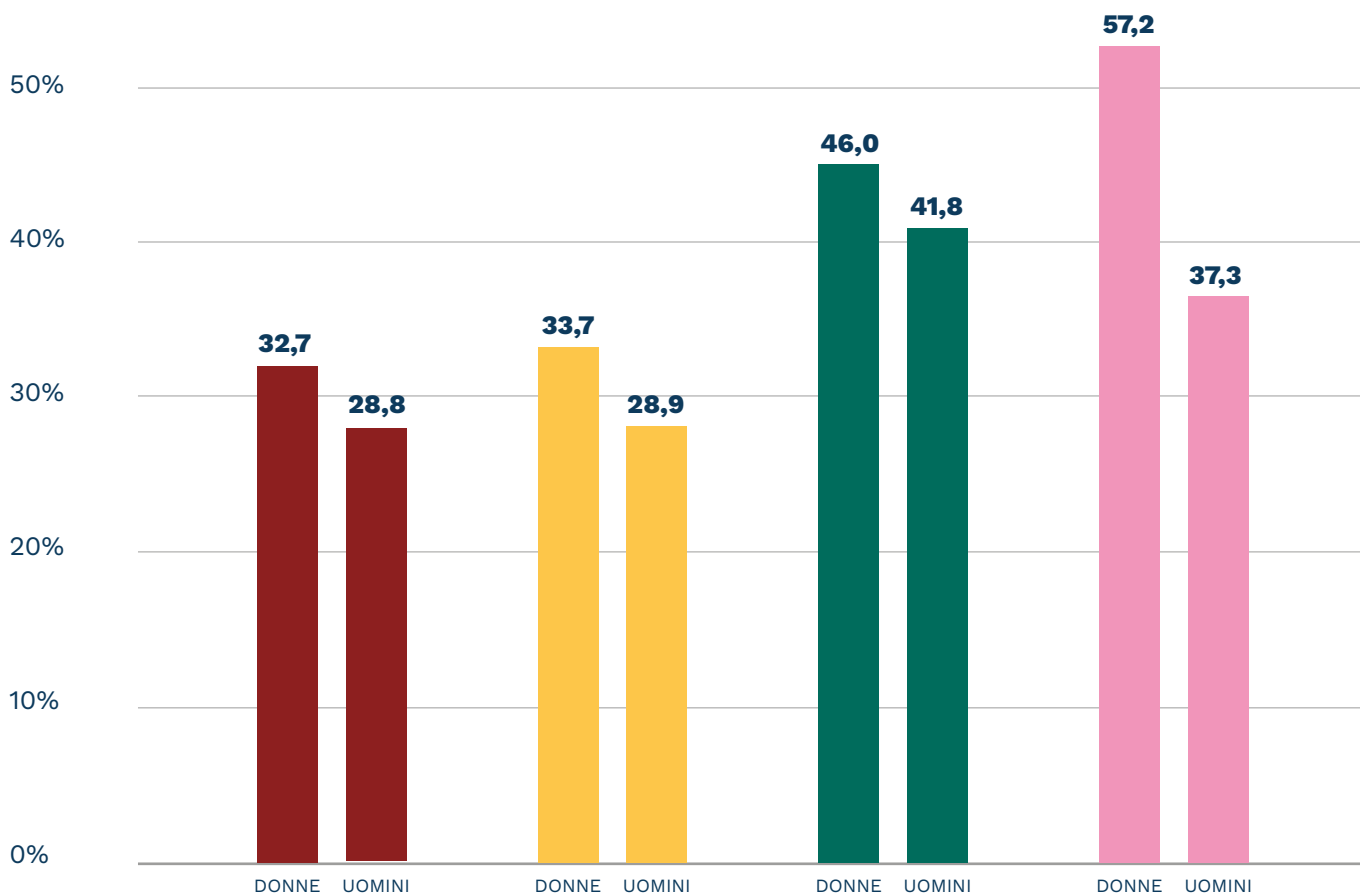


**Grafico 1.3:** Esperienze lavorative e di studio all'estero per fascia generazionale

## 1. AZIENDE E PERSONE COINVOLTE

### 1.6 Esperienze lavorative all'estero

più esperienza lavorativa all'estero: il 38,3% delle rispondenti ha fatto questo tipo di esperienza rispetto al 32,6% dei colleghi uomini. Le donne Generazione Z sono coloro che più di tutti annoverano tra le loro esperienze di studio o lavoro un percorso all'estero (57,2%).



**Grafico 1.4:** Esperienze lavorative e di studio all'estero per fascia generazionale e genere

■ Baby Boomer ■ Generazione X ■ Millennial ■ Generazione Z

# 1.7

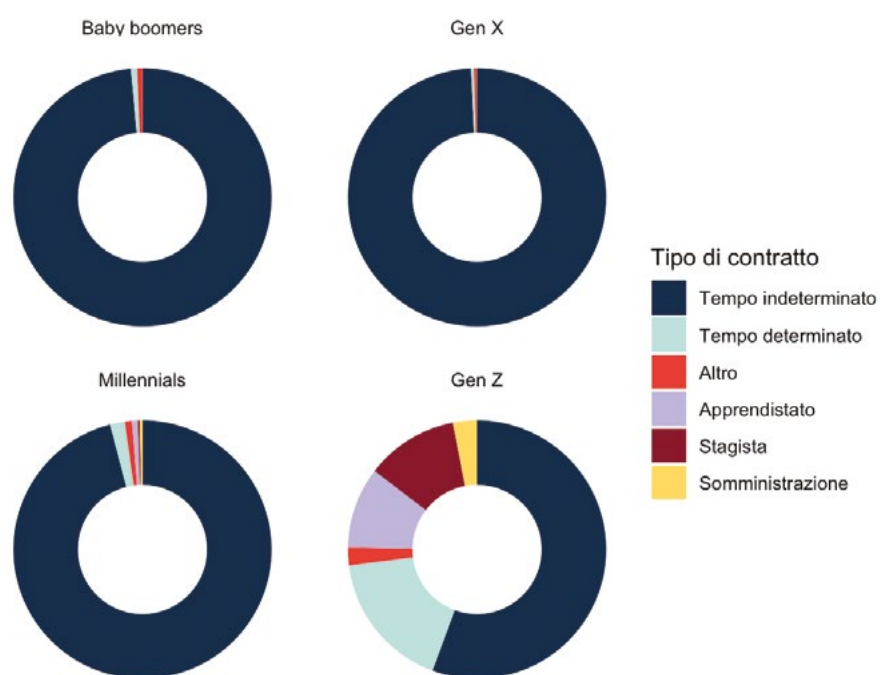
## Tipologia di contratto

I dati indicano una varietà contrattuale che si accentua fortemente con il diminuire dell'età. I contratti precari come il tempo determinato, lo stage, la somministrazione o l'apprendistato, hanno diffusione molto maggiore tra la Generazione Z. I più giovani, rispetto ai colleghi delle altre generazioni, vivono quindi una condizione di maggiore instabilità e precarietà contrattuale. Ad esempio, quasi la totalità dei Baby Boomer (98,6%) ha un contratto a tempo indeterminato mentre solo il 55,6% della Generazione Z ha la stessa tipologia di contratto.

Come vedremo nei capitoli successivi, questa precarietà potrebbe contribuire al fenomeno del ridimensionamento della centralità del lavoro tra le nuove generazioni. Queste ultime, sia per motivi valoriali che per mancato riconoscimento in azienda, percepiscono il lavoro come una delle dimensioni della propria vita non necessariamente prioritaria (vedi Capitolo 2).

## 1. AZIENDE E PERSONE COINVOLTE

### 1.7 Tipologia di contratto



**Grafico 1.5:** Tipologia di contratto per fascia generazionale

## PRECARIETÀ E VULNERABILITÀ DELLA GENERAZIONE Z



La Generazione Z, entrata nel mercato del lavoro più recentemente, è quella che maggiormente vive una prospettiva lavorativa incerta. Si trova più delle altre ad affrontare condizioni lavorative caratterizzate da instabilità contrattuale (Grafico 1.5 a pagina 29), ma al tempo stesso possiede elevati livelli di istruzione (Grafico 1.1 a pagina 23). Si tratta di una posizione di fragilità, evidenziata non solo nella nostra ricerca, ma anche in dati più generali sul mercato del lavoro italiano.

Nell'ultimo Rapporto Annuale 2023, l'Istat evidenzia che una caratteristica dei giovani occupati è anche la maggiore vulnerabilità della condizione lavorativa: tra di loro la quota di dipendenti a termine, cioè per i quali è espressamente indicato un termine di scadenza, è del 30,2%, mentre è il 13,2% sul totale degli occupati. Anche gli aspetti retributivi contribuiscono alla creazione di vulnerabilità dei più giovani. È un dato ordinario che i giovani, con una minore esperienza alle spalle, abbiano retribuzioni inferiori rispetto a persone con seniority lavorative più elevate. Ma anche in termini relativi, le generazioni più giovani sono più svantaggiate rispetto a quelle precedenti. Negli ultimi decenni è infatti aumentato il divario tra i salari dei lavoratori più giovani e quelli più senior. La ricerca

“Countries for Old Men: An Analysis of the Age Wage Gap” evidenzia proprio questo aspetto: in Italia, tra il 1985 e il 2019, il divario salariale tra i lavoratori di età superiore ai 55 anni e quelli di età inferiore ai 35 anni è aumentato del 96%.

Nella nostra ricerca, questa sensazione di vivere una situazione svantaggiata rispetto ai colleghi più senior emerge chiaramente dalle esperienze condivise dai/dalle giovani rispondenti. Il gap tra le generazioni, oltre a essere salariale, pervade altri aspetti della vita lavorativa per cui le giovani risorse, anche se molto formate, hanno difficoltà ad accedere a ruoli di responsabilità o vedere le proprie competenze riconosciute.

**Risp. 1197:** *“Gli under 30 sono al momento svantaggiati nei seguenti ambiti: - opportunità di promozione - ottenimento ruoli di responsabilità (nonostante siano in possesso di titoli di studio) - ottenimento di una retribuzione giusta rispetto alle proprie mansioni - possibilità di partecipare a meeting e di collaborare attivamente nella pianificazione/miglioramento delle attività aziendali”.*



Precarietà contrattuale e finanziaria emergono come tematiche fortemente legate alla Generazione Z ed invitano a riconsiderare le azioni aziendali rivolte ai più giovani in fase di recruiting e retention. Più in generale, le esperienze dei più giovani comunicano la difficoltà che questi incontrano per raggiungere una certa indipendenza economica e realizzare degli obiettivi di vita adulta (ad esempio, acquistare una casa, avere dei figli, fare investimenti sulla propria formazione e crescita professionale, viaggiare). È importante considerare anche l'impatto psicologico che queste dimensioni di precarietà hanno sulle giovani risorse e le potenziali ripercussioni su altre sfere sociali e relazionali.

**Risp. 1493:** *“Pesa l’assenza di un progetto di crescita in termini economici e di inquadramento”.*

**In un’ottica intersezionale, le donne di Generazione Z sono gli individui con contratti e posizioni più vulnerabili, nonostante siano altamente formate e abbiano una maggiore esperienza internazionale rispetto ai rappresentanti di tutte le generazioni prese in esame.**

**Risp. 170:** *“Non viene data l’opportunità a noi giovani di impegnarci nel lavoro, di crescere e avere un futuro professionale. Io sono laureata in economia e commercio con più di 10 anni di esperienza lavorativa all’estero e conoscenza di 3 lingue, ma mi trovo oggi con un contratto di somministrazione e mansioni di una neolaureata”.*

Le giovani lavoratrici percepiscono una mancanza di riconoscimento dei loro ruoli e competenze da parte di colleghi uomini più senior, rivelando disuguaglianze rispetto al genere e all’età (vedi Capitoli Ostacoli ed esperienze generazionali e Capitale Sociale Lavorativo: reti, nodi e relazioni). Le esperienze accumulate durante i primi anni di vita lavorativa hanno importanti ripercussioni sulle fasi successive della carriera delle donne, che devono progressivamente rispondere a più pressioni sociali spesso senza supporto e riconoscimento adeguati.

**Risp. 1189:** *“Spesso succede che una persona giovane si debba accontentare della retribuzione. Invece lo stipendio dovrebbe essere differenziato rispetto ai ruoli, alle competenze e al raggiungimento degli obiettivi”.*

### LA PROSPETTIVA DELL'AZIENDA

# Precarietà dei più giovani

Questo senso di precarietà emerso dalle parole dei più giovani è un aspetto da considerare nelle strategie aziendali. Le difficoltà a cui le giovani risorse fanno riferimento sono strettamente legate al loro riconoscimento come professionisti in azienda. La stabilità contrattuale e quella economica sono delle dimensioni, tra le altre, che concorrono alla definizione di una identità lavorativa. L'assenza di questi fattori impatta la percezione dei giovani relativamente al loro valore professionale in azienda e provoca insicurezza, ansia e incertezza del futuro.

Gli esperti HR e DEI intervistati riconoscono questa sensazione di precarietà nonostante a volte percepiscano i più giovani come poco pazienti nell'attendere riconoscimenti e prospettive di carriera.

*“Quando inseriamo persone molto giovani, notiamo che spesso gli manca la pazienza. Vorrebbero capire già cosa faranno in futuro, che cosa ne sarà della loro vita e carriera. Gli rispondo: ‘Un attimo, hai appena iniziato, aspetta di capire dove ti trovi, se l'attività può piacerti, uno stage è anche un banco di prova’”.*

È da considerare che l'esperienza della precarietà non è solo una questione personale, ma un fenomeno collettivo. È vissuta, anche se non in prima persona, come una realtà, una condizione quasi inevitabile per i giovani a inizio carriera. Le aziende dovrebbero interrogarsi maggiormente sugli impatti che questo senso di precarietà diffuso ha sul benessere dei lavoratori e delle lavoratrici. Questa dinamica ha un costo anche economico, se si considerano, ad esempio, le alte percentuali di turnover e quiet quitting, fenomeni molto diffusi tra la Generazione Z.

*“Vedo una generazione molto più consapevole rispetto al loro vissuto rispetto alle generazioni precedenti, rispetto a “Cosa voglio fare”, “Come voglio occuparmi del mio percorso di sviluppo”. C'è molta attenzione su “Cosa potrò fare dopo domani?”. Se non trovano un riscontro positivo all'interno dell'organizzazione se ne vanno. Il turnover è sicuramente più elevato nella fascia di popolazione giovane”.*



## 1. AZIENDE E PERSONE COINVOLTE

La prospettiva dell'azienda

**Bisogna considerare, però, che questo senso diffuso di precarietà ha anche permesso alle nuove generazioni di sviluppare un atteggiamento più flessibile ed una capacità di adattarsi più facilmente a cambiamenti rapidi e frequenti del mondo del lavoro, così come a contemplare la possibilità di trovare altre opportunità in caso di malcontento e insoddisfazione.**

*“[I giovani] sono più abituati a cambiare, vivono meno l'ansia del cambiamento, del trovare la collocazione fissa, il famoso posto fisso. Hanno meno il mito del posto fisso perché non esiste più, e quindi sono forse più dinamici e anche più impazienti. Proprio il fatto che loro cambiano continuamente azienda li porta anche a maturare delle esperienze, ad avere delle visioni diverse che poi portano, elaborano e molte volte anche correggono negli ambienti nei quali poi si ritrovano a operare”.*

# 1.8

## Lavoro da remoto

Inteso come possibilità di svolgere la totalità o parte delle proprie mansioni lavorative in una posizione diversa dall'ufficio, il lavoro da remoto è una nuova organizzazione del lavoro che si è delineata in modo sostanziale negli ultimi anni. Sebbene molte realtà l'avessero già utilizzata, questa modalità lavorativa è stata sperimentata in massa da moltissimi lavoratori e lavoratrici a partire dal

primo lockdown del marzo 2020. Anche con la ripresa delle abituali attività economiche, il lavoro da remoto è rimasto centrale ed è attualmente una forma di lavoro molto utilizzata.

La maggiore parte delle persone rispondenti (il 69,7%) svolge la propria attività lavorativa sia in remoto che in presenza. Questa modalità mista è utilizzata in modo

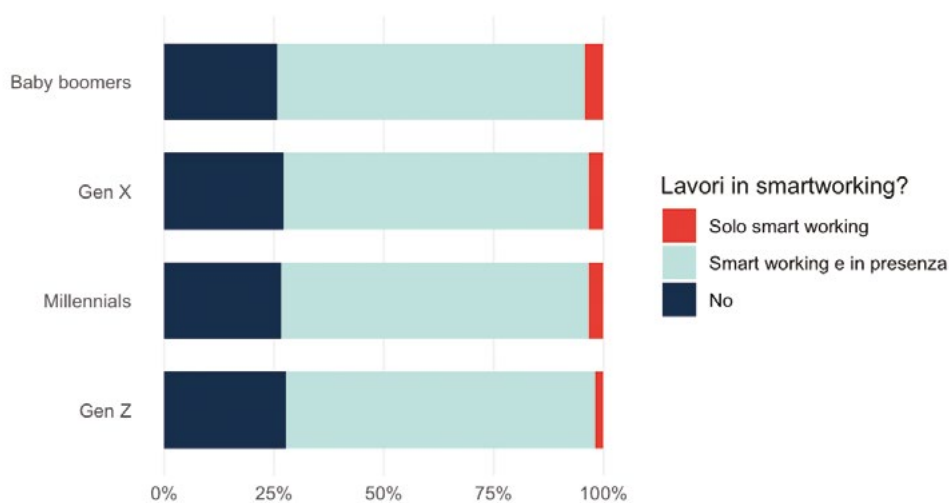


Grafico 1.6: Lavoro da remoto per fascia generazionale

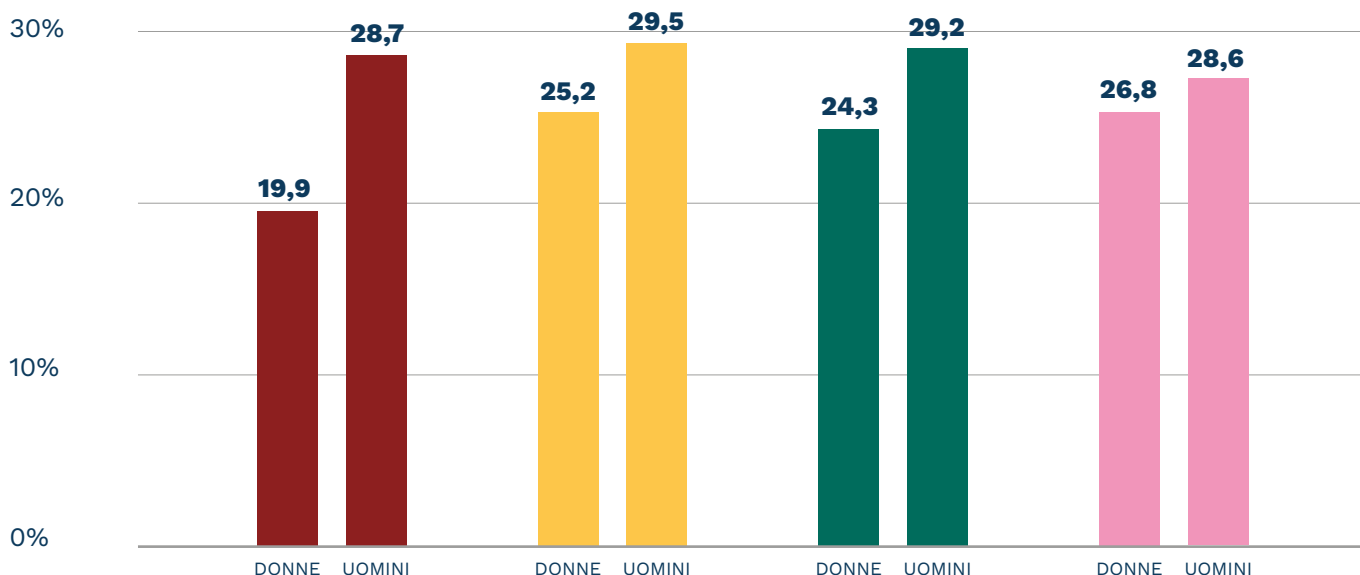
## 1. AZIENDE E PERSONE COINVOLTE

### 1.8 Lavoro da remoto

molto simile da tutte le generazioni (Grafico 1.6). Solo il 26,9% del campione dichiara di svolgere la sua attività lavorativa completamente in presenza.

Gli uomini di tutte le generazioni lavorano più delle donne in presenza, anche se i divari di genere si affievoliscono nella Generazione Z (Grafico 1.7), forse per la maggiore centralità che le altre dimensioni della vita hanno per questa popolazione (vedi Capitolo 2) e la minore dedizione al lavoro di cura delle giovani donne di Generazione Z.

Le donne Baby Boomer, Generazione X e Millennial usufruiscono maggiormente della possibilità di lavorare da remoto, probabilmente per bilanciare le esigenze legate ai carichi di cura, non solo dei figli, ma anche delle persone più fragili e anziane. Questo divario di genere potrebbe anche essere attribuito a inquadramenti differenti per cui gli uomini, ricoprendo posizioni più apicali delle donne, hanno necessità di recarsi in azienda di persona per adempiere a ruoli manageriali.



**Grafico 1.7:** % donne e uomini che lavorano solo in presenza

■ Baby Boomer ■ Generazione X ■ Millennial ■ Generazione Z

# VALORI GENERAZIONALI



## 2. VALORI GENERAZIONALI

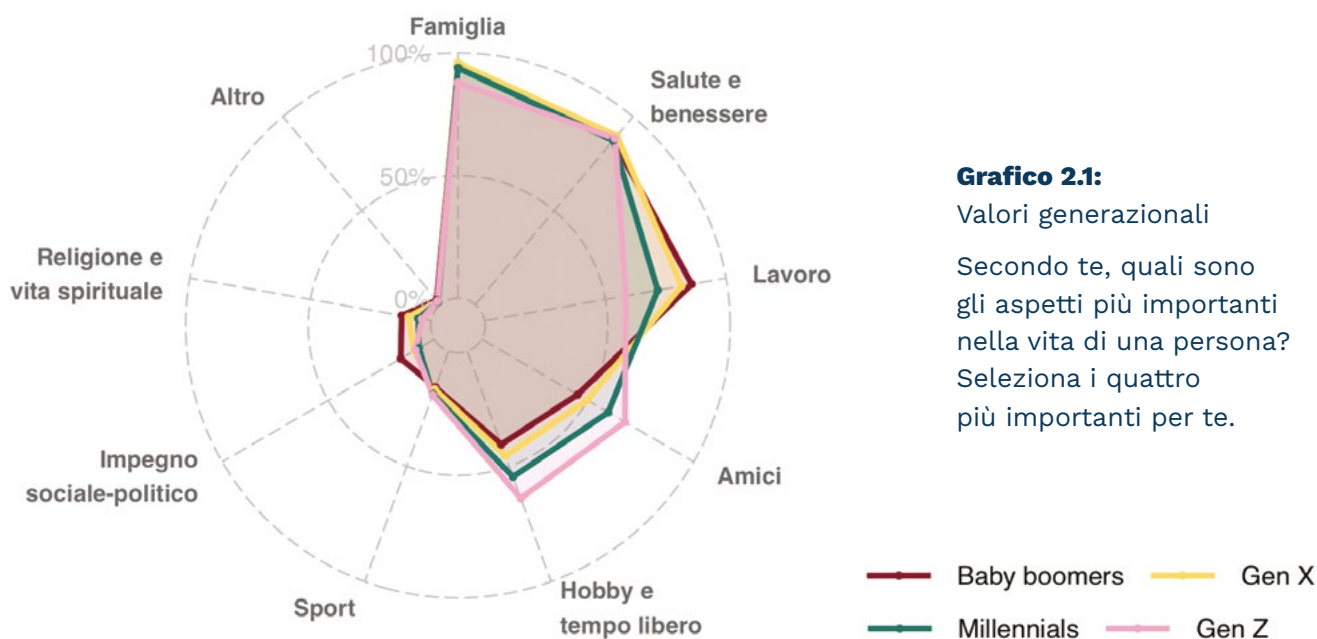
### 2.1 Generazioni tra sfera sociale e privata

# 2.1

## Generazioni tra sfera sociale e privata

Una parte del questionario indagava gli aspetti più importanti della vita privata e sociale di una persona per descrivere il valore che persone in diverse generazioni attribuiscono a ciascuna delle seguenti dimensioni: famiglia, lavoro, salute e benessere, amici, hobby e tempo libero, sport, impegno sociale-politico, vita spirituale. Il Grafico 2.1 mostra, per ogni generazione, la percentuale di

rispondenti che indicano ciascuna dimensione (famiglia, lavoro, ecc.) come “importante nella vita di una persona”. Ogni dimensione è un raggio nella ruota, mentre ogni percentuale è rappresentata graficamente come distanza dal centro della ruota: il centro corrisponde a 0% e i punti più distanti dal centro (più vicini ai bordi della ruota) corrispondono a percentuali più vicine a 100%. Ogni generazione corrisponde ad un diverso poligono (con diverso colore).



**Grafico 2.1:**

Valori generazionali

Secondo te, quali sono gli aspetti più importanti nella vita di una persona? Seleziona i quattro più importanti per te.

## 2. VALORI GENERAZIONALI

### 2.1 Generazioni tra sfera sociale e privata

**In merito alle dimensioni analizzate, emergono diversi punti di contatto tra le varie generazioni. Innanzitutto, tutte le varie fasce di età indicano come i due valori più importanti la famiglia e la salute e il benessere.**

“Famiglia” emerge come una dimensione importante anche per i più giovani (Generazione Z): soprattutto nel contesto culturale italiano, la famiglia potrebbe rappresentare un valore universale, condiviso da tutti a prescindere dalle specificità demografiche. La famiglia, compresa quella estesa, spesso costituisce anche un’importante rete di supporto per gli individui di diversa età e per esigenze diverse.

Per esempio, per i bisogni di cura nella gestione dei bambini o dei cari con necessità di assistenza, è comune rivolgersi a contatti familiari. Sempre la famiglia, specialmente per le nuove generazioni, potrebbe essere fonte di supporto materiale per quelle persone che, seppure con un lavoro, non hanno ancora raggiunto un’indipendenza economica.

Un’altra dimensione sul cui valore si ritrova il consenso di tutte le generazioni è quella della “Salute e benessere”. Questo è un tema che, specialmente dopo la pandemia, è risultato cruciale per i lavoratori, particolarmente nel dibattito relativo

all’equilibrio tra vita lavorativa e sfera privata. Nel complesso, diversi dati da questa survey suggeriscono che, per le lavoratrici e i lavoratori intervistati, non può esserci benessere se non si considera l’importanza che hanno le diverse dimensioni della vita individuale (famiglia, amici, lavoro, sport, ecc.) e lo spazio che queste richiedono all’interno della giornata, da negoziare con il tempo dedicato al lavoro.

Le generazioni si distinguono in quello che emerge come il terzo valore più importante. Questo è il lavoro per Baby Boomer, Generazione X e Millennial. Per la Generazione Z, invece, si delinea un cambio di paradigma valoriale importante. Questo movimento, che s’intravede già tra i Millennial, porta la dimensione lavorativa a perdere centralità tra i più giovani per lasciare più spazio ad altri aspetti della vita: non solo le dimensioni già citate di famiglia e salute e benessere, ma anche gli amici, gli hobby e il tempo libero.

Questo cambiamento allude a una necessità, tra i più giovani, di non esaurire lo spazio della vita individuale tra le dimensioni più tradizionalmente ritenute importanti, come lavoro e famiglia. Ricordiamo che la Generazione Z, più di altre fasce della popolazione, ha vissuto la pandemia come un momento di profondo rallentamento nella vita personale e sociale, e ha

## 2. VALORI GENERAZIONALI

### 2.1 Generazioni tra sfera sociale e privata

letto le sfide sociali, economiche ed ambientali del nostro tempo come un richiamo a sovvertire vecchi paradigmi e riconsiderare radicalmente le priorità della vita (Deloitte, Global 2023 Gen Z and Millennial Survey).

**Il ridimensionamento del valore riconosciuto al lavoro, tuttavia, non è meramente una perdita di importanza di quest'ultimo tra i più giovani, ma anche il frutto di un ragionamento sulla qualità, e non solo la quantità, del tempo dedicato alla dimensione lavorativa.**

Nonostante le giovani generazioni si facciano maggiormente carico di comunicare questo cambiamento di paradigma sul luogo di lavoro, l'importanza del bilanciamento tra le varie dimensioni della vita di una persona è riconosciuta anche dai più senior:

**Risp. 1276:** *“Il problema non è lavorare tanto ma lavorare bene, in un ambiente che ti riconosce e ti valorizza per quello che puoi dare. Meglio si sta al lavoro e migliori sono i risultati, ciò significa che però non esiste solo il lavoro. Vanno presi in considerazione altri aspetti come la famiglia e gli hobby, senza i quali la serenità non c'è”.*

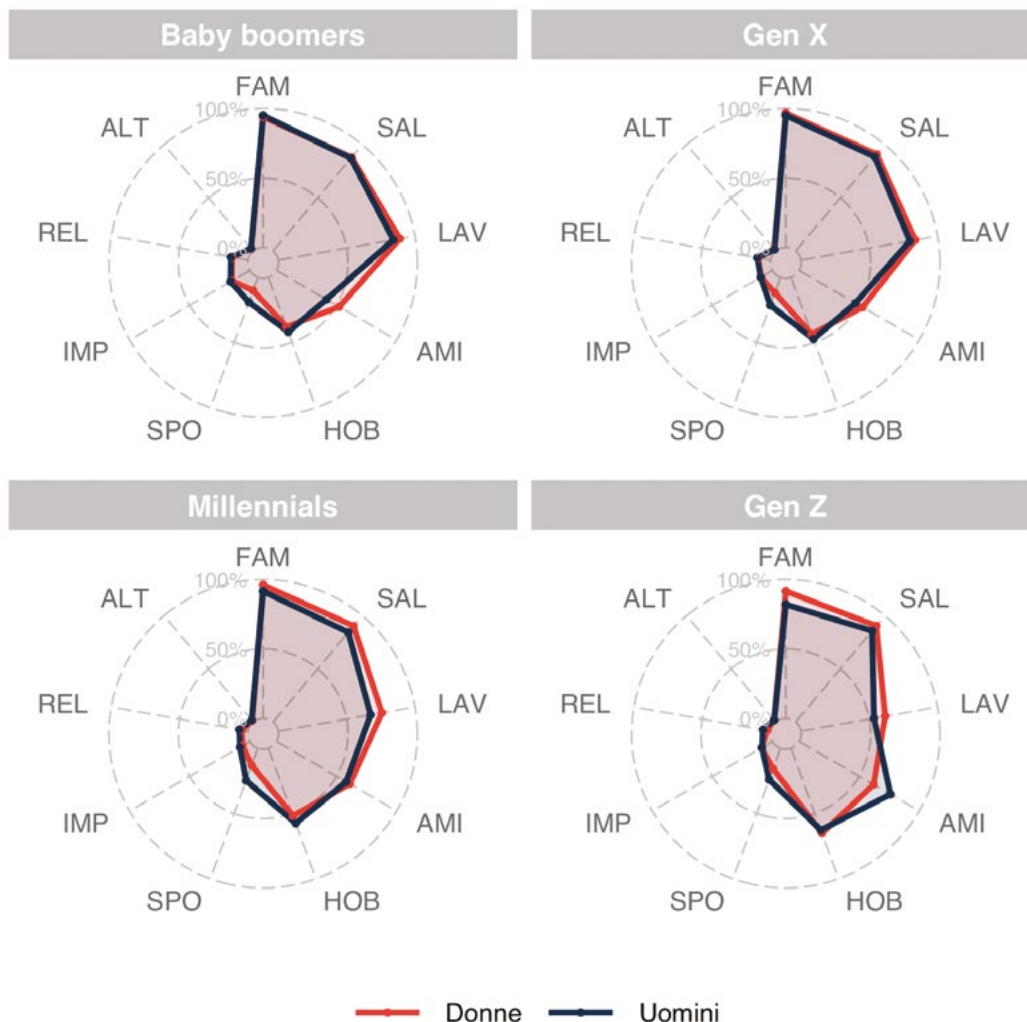
Il Grafico 2.2 (a pagina seguente) è simile al 2.1 visto a pagina 37, ma in questo caso le generazioni sono separate in pannelli distinti. All'interno di ogni generazione (ad esempio, Generazione X nel pannello in alto a destra), distinguiamo Donne e Uomini (ad esempio, Donne Generazione X e Uomini Generazione X) con due poligoni di due colori diversi (blu e rosso).

**Dal Grafico 2.2 si evince che, anche se in misura diversa, le donne di tutte le generazioni attribuiscono più centralità al lavoro rispetto agli uomini. Questa tendenza è particolarmente accentuata tra le lavoratrici della Generazione Z.**

La tendenza non solo è in contrasto con gli stereotipi e le norme sociali che descrivono le donne come meno interessate alla sfera lavorativa rispetto agli uomini; ma emerge nonostante i diversi ostacoli che, come si legge in altri passaggi di questo report, le giovani donne incontrano quando entrano nel mondo del lavoro (ad esempio, contratti precari, demansionamenti, mancato riconoscimento delle competenze). Il dato suggerisce un grado importante di ambizione e determinazione delle donne, soprattutto più giovani, nel mondo del lavoro. Esso si potrebbe anche leggere come risposta delle donne alla richiesta di dimostrare disponibilità e impegno in una

## 2. VALORI GENERAZIONALI

### 2.1 Generazioni tra sfera sociale e privata



**Grafico 2.2:** Valori generazionali in ottica intersezionale

Secondo te, quali sono gli aspetti più importanti nella vita di una persona? Seleziona i quattro più importanti per te.

dimensione lavorativa spesso vista come in competizione con ruoli familiari e di cura tradizionali. Infine, questa tendenza potrebbe anche indicare maggiore ambizione tra le donne, soprattutto le più giovani, di acquisire indipendenza economica e la possibilità di affermarsi in ruoli che prescindono dalla sfera privata

e familiare. Si osserva, d'altra parte, un cambiamento anche tra i rispondenti maschili della Generazione Z, che dichiarano maggiore attenzione a hobby e relazioni d'amicizia, discostandosi da norme e ruoli tradizionalmente associati all'uomo "padre di famiglia" e "lavoratore".



### LA PROSPETTIVA DELL'AZIENDA

# Cambiamento valoriale

HR e DEI manager sono consapevoli del cambiamento di paradigma valoriale tra i più giovani e di come la progressiva perdita di centralità del lavoro nelle nuove generazioni non sia connessa solo al tema dei carichi di cura, ma anche ad una maggiore importanza di altri ambiti della vita individuale.

*“C'è una forte attenzione a bilanciare il lavoro con la vita privata che sta prendendo sempre più importanza. Bisogna considerare che il lavoro abbia dei limiti e un perimetro ben definito, e tenere conto di tutto il resto”.*

In questo senso è importante per le aziende accogliere il tema del bilanciamento, in vista di una maggiore qualità della vita e del benessere dei dipendenti.

*“Non è paradossale che la flessibilità venga richiesta maggiormente dai giovani solo perché potrebbero avere meno il tema di gestione familiare rispetto alle persone più grandi. Ma non è per forza così. Chiedono flessibilità anche per vivere meglio le proprie giornate (...), a favore del benessere psicologico”.*

Nelle strategie delle risorse umane è necessario considerare questo cambiamento valoriale, ad esempio in ottica di employer branding, per essere competitivi nel mercato del lavoro.

**È importante anche accreditare e normalizzare questo spostamento valoriale, coinvolgendo tutta la popolazione aziendale e sottolineando che rispondere a tale spostamento è un'esigenza universale nel mondo del lavoro contemporaneo: esigenza che non è legata a una particolare fascia d'età e potrebbe portare beneficio a tutte le generazioni in azienda.**

*“Ciò che caratterizza le giovani generazioni è la consapevolezza dei propri diritti. Un buon work-life balance, spetterebbe a tutti. Invece, le generazioni passate tendono a sottovalutare questo aspetto e mettono al primo posto “l'io come professionista” e “devo fare questo per la mia azienda”. Le giovani generazioni vivono il lavoro in maniera molto diversa, rappresenta solo una parte della loro giornata”.*

# 2.2

## Aspetti valoriali nella sfera lavorativa

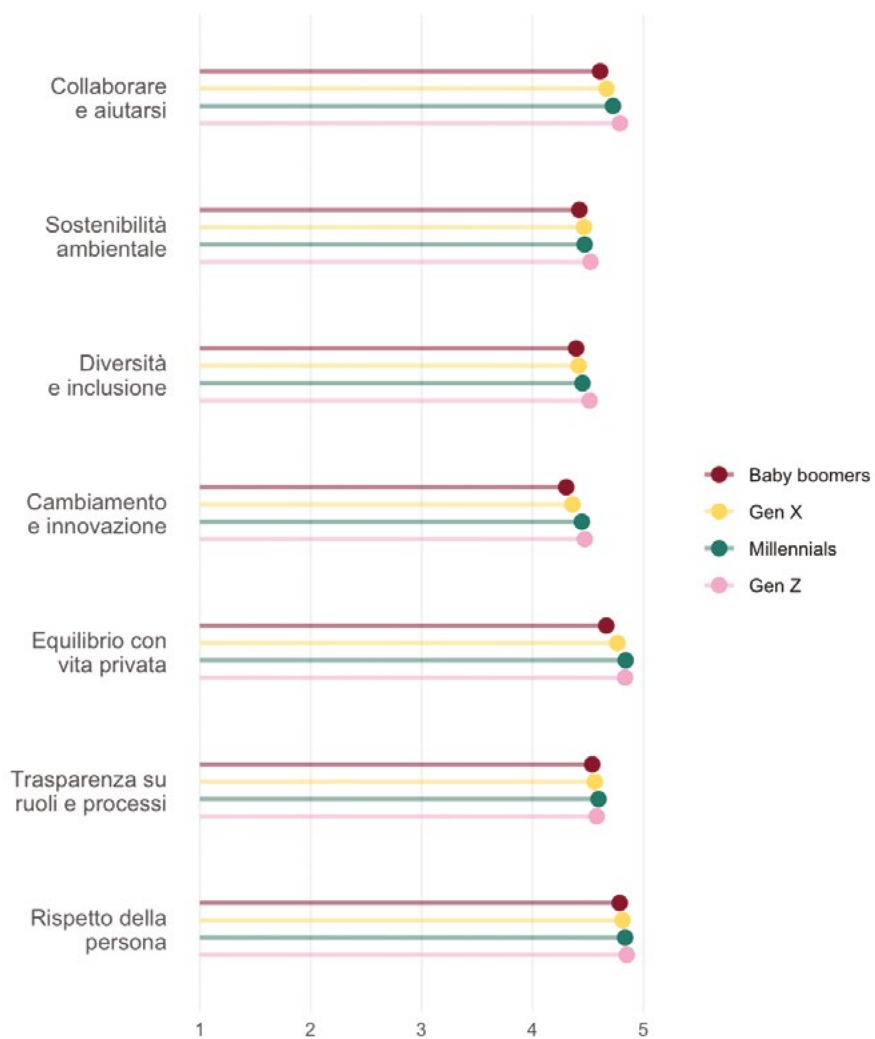
**P**er approfondire le prospettive generazionali su valori e aspetti della vita, la survey ha indagato quanto gli individui di ciascuna generazione si dichiarano d'accordo circa l'importanza di una serie di valori legati al mondo del lavoro: collaborazione e aiuto reciproco, sostenibilità ambientale, diversità e inclusione, cambiamento e innovazione, equilibrio con la vita privata, trasparenza su ruoli e processi, rispetto della persona. Ogni rispondente ha indicato quanto fosse d'accordo con l'affermazione che ciascun valore fosse importante in ambito lavorativo (la precisa formulazione delle affermazioni è consultabile in Appendice), da 1 (Per niente d'accordo) a 5 (Molto d'accordo). Il Grafico 2.3 mostra il grado di accordo medio raggiunto da ciascun valore in ogni generazione.

**I valori che ottengono maggior consenso tra gli individui di tutte le generazioni di appartenenza sono: collaborare e aiutarsi, l'equilibrio con la vita privata e il rispetto della persona.**

Si delineano però alcune differenze tra generazioni: la Generazione Z emerge come la più incline a sostenere l'importanza di tutti i valori considerati, e attribuisce nettamente più importanza, rispetto agli altri gruppi, al lavoro di squadra e alla collaborazione tra colleghi. In linea con quanto detto sopra, i più giovani (Generazione Z e Millennial) indicano alti livelli di consenso sull'importanza del bilanciamento tra vita privata e lavoro. Le due generazioni più giovani, come prevedibile, sono particolarmente orientate al cambiamento, valutando come molto importanti "cambiamento e innovazione" tra i valori guida sul lavoro.

## 2. VALORI GENERAZIONALI

### 2.2 Aspetti valoriali nella sfera lavorativa



**Grafico 2.3:** Valori generazionali sul luogo di lavoro

Scala di accordo da 1 (completamente in disaccordo) a 5 (completamente d'accordo)

## 2. VALORI GENERAZIONALI

### 2.3 Donne, ambiente e valori DEI

# 2.3

## Donne, ambiente e valori DEI

Il Grafico 2.4 è simile a quello precedente, ma ora distingue tra diversi generi all'interno di ogni generazione (ad esempio, Donne Baby Boomer e Uomini Baby Boomer). Questo Grafico si sofferma, inoltre, sul consenso intorno a due valori in particolare: sostenibilità ambientale e diversità e inclusione (la precisa formulazione delle affermazioni è consultabile in Appendice).

Rispetto agli uomini, le donne di tutte le generazioni attribuiscono maggiore importanza alla sostenibilità ambientale e alle tematiche di diversità ed inclusione:

le donne, più degli uomini, considerano importante lavorare in un ambiente che valorizzi le diversità e che promuova una cultura inclusiva e attenta alla sostenibilità ambientale.

Sono in particolare le donne più giovani, Millennial e Generazione Z, quelle per cui la sostenibilità ambientale e la DEI rivestono maggiore importanza. I valori più alti del consenso su questo valore si registrano proprio tra le donne della Generazione Z (4,58 su un massimo di 5 per la sostenibilità ambientale e 4,65 su 5 per diversità ed inclusione).



**Grafico 2.4:** Valori sostenibilità ambientale e diversità e inclusione

Scala di accordo da 1 (completamente in disaccordo) a 5 (completamente d'accordo)

# Punti chiave

Le diverse generazioni hanno due **valori condivisi** molto forti: **famiglia e salute e benessere** sono i due aspetti più importanti della vita di una persona per tutte le generazioni.

Emerge una grande differenza per quanto riguarda il terzo valore più importante. Baby Boomer, Generazione X e Millennial indicano il lavoro, mentre per la **Generazione Z** si delinea **un cambio di paradigma valoriale** importante: **diminuisce la centralità del lavoro** a favore dello sviluppo di altri ambiti della vita personale.

È smentito lo stereotipo che vede gli uomini come più interessati alla sfera lavorativa rispetto alle donne. **Le donne attribuiscono più centralità al lavoro rispetto agli uomini**, in particolare le lavoratrici più giovani nella Generazione Z e Millennial.

Le donne, specialmente quelle della Generazione Z, **considerano particolarmente importante** lavorare in un ambiente che valorizzi **la diversità delle persone** e che promuova una cultura inclusiva e attenta alla **sostenibilità** ambientale.

MOTIVAZIONI E BISOGNI  
DELLE GENERAZIONI  
IN AZIENDA



# 3.1

## Driver generazionali

**P**er identificare i bisogni e le motivazioni (“driver”) delle quattro generazioni, il questionario chiedeva di valutare l'importanza di bisogni e motivazioni legati all'ambiente lavorativo da un elenco di 24 item. L'elenco fa riferimento a dimensioni differenti del lavoro, tra cui autonomia e competenze, aspetti relazionali, e aspetti economici e materiali (Tabella 3.1).

Per ciascun driver, il questionario chiedeva di indicare quanto questo fosse importante per lei o lui da 1 (importanza minima) a 5 (importanza massima). L'importanza complessiva di ogni driver per ciascuna generazione è misurata come la media di questo punteggio tra le persone rispondenti di quella generazione.

I risultati sono stati organizzati in una classifica dei 24 driver per ciascuna generazione, in cui i driver sono ordinati dal numero 1 (punteggio medio più alto, cioè importanza complessiva massima per quella generazione) al numero 24 (punteggio medio più basso, cioè importanza complessiva minima). Nel Grafico 3.1 a pagina 50 la posizione di ciascun driver in questa classifica si ricava sia dalla posizione verticale (driver superiori in classifica sono in posizioni più in alte nel Grafico), sia dalle dimensioni e dal colore del testo: i driver più importanti sono indicati con testo più grande e scuro, mentre quelli percepiti come meno importanti sono indicati con testo più piccolo e chiaro.

### 3. MOTIVAZIONI E BISOGNI DELLE GENERAZIONI IN AZIENDA

#### 3.1 Driver generazionali

**Tabella 3.1**

<b>Autonomia e Competenze</b>	<b>Definizione</b>
<i>Riconoscimento</i>	Valorizzazione del proprio lavoro come un contributo significativo alla performance organizzativa
<i>Autonomia</i>	Autonomia nello svolgere le proprie mansioni
<i>Management</i>	Opportunità di svolgere ruoli di management
<i>Upskilling</i>	Possibilità di migliorare e ampliare le proprie competenze lavorative per sviluppare ulteriormente il proprio ruolo
<i>Reskilling</i>	Possibilità di apprendere nuove competenze lavorative in ambiti diversi dal proprio ruolo attuale
<i>Cambiare</i>	Opportunità di cambiare il ruolo lavorativo, ricoprendo anche altre mansioni
<i>Succession plan</i>	Processo strutturato e formale di identificazione di persone in azienda che potenzialmente potrebbero, nel tempo, ricoprire ruoli di Direzione
<i>Innovazione</i>	Possibilità di sperimentare e utilizzare metodi di lavoro innovativi

<b>Aspetti relazionali</b>	<b>Definizione</b>
<i>Feedback</i>	Ricevere e dare feedback strutturati sulle prestazioni lavorative
<i>Mentoring</i>	Attività di scambio reciproco in cui le persone coinvolte apprendono nuove competenze l'uno dall'altra
<i>Networking</i>	Opportunità di socializzazione informale tra dipendenti (es: cene, team building, ecc.)
<i>Relazioni</i>	Buone relazioni con colleghi e responsabili
<i>Collaborare</i>	Opportunità di lavorare con colleghi di altri team e con funzioni diverse dalle mie
<i>Viaggiare</i>	Opportunità di spostarsi per lavoro
<i>Prestigio</i>	Prestigio sociale del ruolo ricoperto



### 3. MOTIVAZIONI E BISOGNI DELLE GENERAZIONI IN AZIENDA

#### 3.1 Driver generazionali

Aspetti economici e materiali	Definizione
<i>Retribuzione</i>	Buona retribuzione
<i>Bonus</i>	Bonus economici legati alla performance
<i>Benefit</i>	Benefit materiali (telefono aziendale, auto, computer, ecc.)
<i>Sanità</i>	Copertura sanitaria (visite specialistiche, check up medici, ecc.)
<i>Benefit cura</i>	Benefit a favore dell'assistenza familiare (supporto per l'acquisto di servizi per la cura familiare, asili e nidi aziendali, ecc.)
<i>Stabilità</i>	Contratto di lavoro stabile
<i>Flessibilità</i>	Opportunità di orari di lavoro flessibili
<i>Smart working</i>	Opportunità di smart working
<i>Congedi</i>	Opportunità di ottenere congedi e/o permessi che rispondono ai tuoi bisogni senza avere ripercussioni sulla carriera (es: congedo parentale, cura e assistenza, studio)

Concentriamo la discussione dei risultati sui primi driver nelle quattro classifiche generazionali.

**Stabilità contrattuale, buona retribuzione e buone relazioni con colleghi e responsabili ricorrono tra i primi cinque driver di tutte le generazioni.**

### 3. MOTIVAZIONI E BISOGNI DELLE GENERAZIONI IN AZIENDA

#### 3.1 Driver generazionali

Baby boomers	Gen X	Millennials	Gen Z
1 Sanità	1 Sanità	1 Stabilità	1 Upskilling
2 Stabilità	2 Stabilità	2 Retribuzione	2 Relazioni
3 Retribuzione	3 Retribuzione	3 Congedi	3 Congedi
4 Relazioni	4 Relazioni	4 Relazioni	4 Retribuzione
5 Autonomia	5 Flessibilità	5 Sanità	5 Stabilità
6 Flessibilità	6 Congedi	6 Flessibilità	6 Flessibilità
7 Riconoscimento	7 Benefit cura	7 Upskilling	7 Smartworking
8 Benefit cura	8 Upskilling	8 Smartworking	8 Sanità
9 Upskilling	9 Autonomia	9 Benefit cura	9 Feedback
10 Bonus	10 Riconoscimento	10 Riconoscimento	10 Mentoring
11 Congedi	11 Bonus	11 Autonomia	11 Riconoscimento
12 Mentoring	12 Smartworking	12 Bonus	12 Reskilling
13 Smartworking	13 Feedback	13 Feedback	13 Autonomia
14 Feedback	14 Mentoring	14 Reskilling	14 Bonus
15 Innovazione	15 Reskilling	15 Mentoring	15 Benefit cura
16 Reskilling	16 Innovazione	16 Innovazione	16 Innovazione
17 Benefit	17 Benefit	17 Collaborare	17 Collaborare
18 Collaborare	18 Collaborare	18 Cambiare	18 Cambiare
19 Succession plan	19 Succession plan	19 Succession plan	19 Networking
20 Cambiare	20 Cambiare	20 Management	20 Succession plan
21 Management	21 Management	21 Benefit	21 Management
22 Networking	22 Networking	22 Networking	22 Benefit
23 Viaggiare	23 Prestigio	23 Viaggiare	23 Viaggiare
24 Prestigio	24 Viaggiare	24 Prestigio	24 Prestigio

**Grafico 3.1:** Driver lavorativi generazionali

Altri dati dell'indagine, tuttavia, suggeriscono che questi tre elementi potrebbero riflettere bisogni diversi per rispondenti di diverse età. Per i Millennial e la Generazione Z, essi potrebbero rivelare l'esigenza di consolidare il proprio posizionamento all'interno e oltre il contesto lavorativo, o a cui ambire nel tempo. Un lavoro stabile e una buona retribuzione possono, ad esempio, soddisfare il desiderio di comprare casa, provvedere alla propria indipendenza e a

quella del proprio nucleo familiare, o investire ulteriormente nella propria formazione. Baby Boomer e Generazione X condividono driver molto simili: quelli con più consenso rimandano a un contesto lavorativo "tradizionale", in cui primeggia l'importanza della copertura sanitaria messa a disposizione dall'azienda. Quest'ultima è percepita come un requisito fondamentale vista l'età più senior di questi gruppi, che tendono maggiormente a monitorare la propria salute rispetto ai colleghi più giovani.

### 3. MOTIVAZIONI E BISOGNI DELLE GENERAZIONI IN AZIENDA

#### 3.1 Driver generazionali

**L'importanza delle relazioni nel contesto lavorativo accomuna tutte le generazioni e può essere interpretata sia come un desiderio di scambio e contatto, in contrasto con l'isolamento di cui si è fatto esperienza durante la crisi pandemica, sia come un bisogno di lavorare in un clima sereno e di rispetto reciproco.**

L'opportunità di ottenere congedi e permessi, senza che questa abbia ripercussioni negative sulla carriera, è un driver cruciale per le giovani generazioni, evidentemente funzionale al bilanciamento tra lavoro e vita privata. Si propone qui un'interpretazione del congedo come una richiesta di flessibilità che include, ma va oltre le necessità familiari e riguarda anche il tempo da dedicare a sé stessi e ad altre sfere di socialità (vedi Capitolo 2). Tale interpretazione è suggerita anche dalle risposte aperte:

**Risp. 970:** *“Si dovrebbero supportare i giovani con strumenti concreti e aiuti economici, per raggiungere un work-life balance che gli consenta di realizzarsi anche dal punto di vista personale e familiare”.*

Tra i bisogni fondamentali, le persone partecipanti della Generazione Z spesso citano l'upskilling, cioè il miglioramento e ampliamento delle proprie competenze lavorative, come il più importante.

Questa valutazione rispecchia un desiderio da parte dei giovani di progredire nella propria carriera proprio attraverso l'acquisizione di nuovi saperi e competenze. In contrasto con lo stereotipo che vede i giovani come troppo qualificati e poco consapevoli, rispetto alle generazioni precedenti, dei limiti nelle proprie conoscenze e competenze, questi risultati ci presentano una Generazione Z ambiziosa ma anche desiderosa di apprendere di più e meglio in funzione di una crescita personale e aziendale (vedi “Upskilling & Reskilling”).

In maniera trasversale, le generazioni considerano il viaggiare e il prestigio sociale come driver meno importanti. I dati raccolti comunicano, quindi, un'esigenza intergenerazionale di godere di una condizione di equilibrio e stabilità e, in definitiva, di benessere.

UPSKILLING  
& RESKILLING

La pandemia COVID-19, il susseguirsi di crisi ed emergenze economiche, geo-politiche e ambientali hanno contribuito alla trasformazione del mercato del lavoro impattando i meccanismi di domanda e offerta a livello globale (World Economic Forum, Future of jobs, 2023). Questi fenomeni riconfigurano ciclicamente la composizione della forza lavoro, stimolando la richiesta di nuove professioni e competenze. Il report Future of jobs suggerisce che quasi un quarto dei posti di lavoro a livello mondiale, e il 20% in Italia, è destinato a cambiare nei prossimi cinque anni. In questo Paese sarà necessario, per il 52% dei lavoratori e delle lavoratrici, accedere a piani di formazione per sviluppare nuove competenze. Già ad oggi le aziende hanno difficoltà ad ingaggiare i candidati con le giuste competenze per le assunzioni in programma. In Italia, il mismatch nel mondo del lavoro, cioè la mancata corrispondenza tra domanda di lavoro da parte delle imprese e offerta da parte dei lavoratori, colpisce il 48,5% delle nuove assunzioni (Unioncamere, Bollettino Excelsior, 2023).

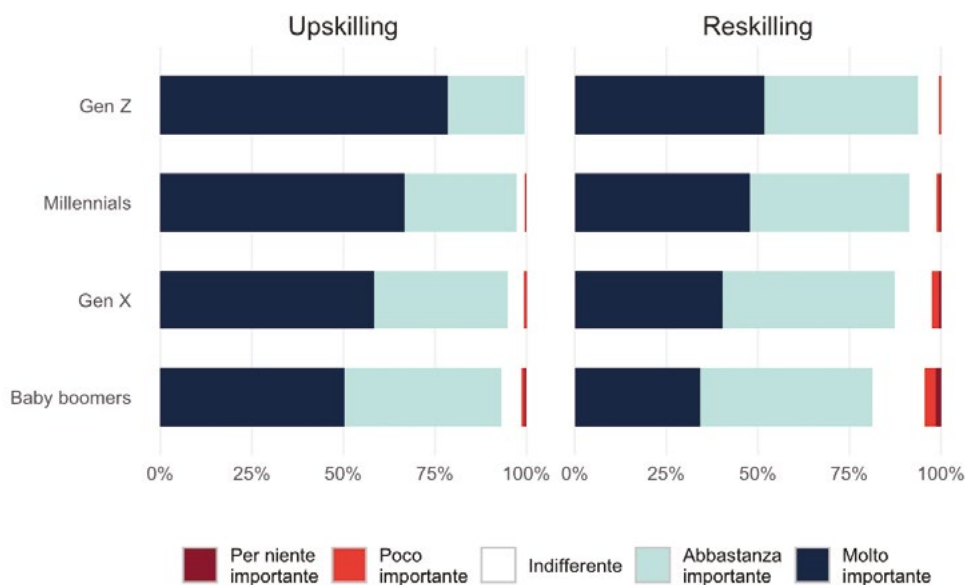
Per le organizzazioni diventa sempre più importante riflettere su questi cambiamenti macro nel mercato per rispondere efficacemente e rinnovare le competenze della propria forza lavoro.

**Per compensare le attuali lacune nel mercato del lavoro, le aziende più innovative devono avere un ruolo centrale nello sviluppo delle competenze già esistenti e nella creazione di nuove competenze.**

Ciò che emerge nella nostra ricerca è che le persone attualmente inserite nelle aziende sono pronte per questo cambiamento: la motivazione a lavorare sulle proprie competenze è alta in tutte le generazioni, comprese le più senior. Ad oggi, il 95.5% delle persone rispondenti alla survey dice che è (molto o abbastanza) importante migliorare e ampliare le proprie competenze lavorative per sviluppare ulteriormente il proprio ruolo (upskilling). Inoltre, l'88% ritiene importante apprendere competenze da ambiti lavorativi diversi da quelli in cui si ricopre il ruolo attuale (reskilling). La multidisciplinarietà e l'ampliamento delle competenze vengono quindi visti come requisiti importanti per fare carriera, in particolar modo dalla Generazione Z.

### 3. MOTIVAZIONI E BISOGNI DELLE GENERAZIONI IN AZIENDA

Approfondimento



**Grafico 3.2:** Upskilling & Reskilling

**Sulla sinistra:** Quanto è importante che il posto in cui lavori offra l'opportunità di migliorare e ampliare le proprie competenze lavorative per sviluppare ulteriormente il proprio ruolo?

**Sulla destra:** Quanto è importante che il posto in cui lavori offra l'opportunità di apprendere nuove competenze lavorative di ambiti diversi dal proprio ruolo attuale? (Scala 1-5)

Dai grafici osserviamo che, per ogni generazione, le attività di upskilling sono più importanti rispetto a quelle di reskilling. Tuttavia, per entrambe le esigenze, l'importanza percepita cresce nettamente con il diminuire dell'età: in particolare, la percentuale di persone che percepiscono le due esigenze come "molto importanti" aumenta con il passaggio da ciascuna generazione precedente a ciascuna generazione più giovane. Ad esempio, solo circa il 50% di rispondenti Baby Boomer considerano l'upskilling come "molto importante", mentre la stessa percentuale raggiunge quasi l'80%

nella Generazione Z (Grafico 3.2). Ad oggi, dunque, soprattutto i giovani lavoratori e lavoratrici sembrano consapevoli del fatto che i ruoli ricoperti subiranno cambiamenti significativi e richiederanno sempre più un investimento in attività di continuous learning. Implementare azioni in questo senso significa investire concretamente sul capitale umano e supportare nella crescita soprattutto quelle fasce di popolazione impattate da disuguaglianze socioeconomiche dentro e fuori il contesto lavorativo, evitando discriminazioni generazionali.

# 3.2

## Driver generazionali e di genere

**È** opportuno esaminare i dati raccolti in un'ottica intersezionale, osservando come donne e uomini di diversa età abbiano risposto diversamente a questa parte del questionario. L'obiettivo, in questo caso, è di comprendere il modo in cui sia l'età che il genere influenzano l'ordine di importanza dei 24 bisogni e motivazioni proposti in elenco. Nel Grafico 3.3, le classifiche dei drivers sono dunque organizzate in due colonne per mettere a confronto le risposte di donne (sinistra) e uomini (destra) in ciascuna generazione.

Il bisogno di una buona retribuzione resta più basso tra le donne di tutte le generazioni rispetto ai colleghi uomini, anche se comunque rientra tra i top 5 driver per le lavoratrici Baby Boomer, Generazione X e Millennial. Emerge un cambiamento di prospettiva più netto nella Generazione Z, in cui il driver della buona retribuzione scompare tra le prime cinque priorità per le donne, ma rimane un bisogno prioritario per gli uomini.

**Diversamente, per le donne di tutte le generazioni, la stabilità della condizione lavorativa risulta essere come un driver fondamentale, specialmente per le rispondenti Baby Boomer, Generazione X e Millennial. Questo dato riguardante la retribuzione e la stabilità potrebbe rivelare l'impatto delle disuguaglianze lavorative di genere sulle percezioni delle lavoratrici.**

### 3. MOTIVAZIONI E BISOGNI DELLE GENERAZIONI IN AZIENDA

#### 3.2 Driver generazionali e di genere



Grafico 3.3: Driver lavorativi generazionali e di genere

### 3. MOTIVAZIONI E BISOGNI DELLE GENERAZIONI IN AZIENDA

#### 3.2 Driver generazionali e di genere

Una retribuzione consona al proprio ruolo e alle proprie competenze diventa secondaria se si considera l'importanza di mantenere il proprio lavoro e di non uscire dal mercato, indipendentemente dalle fasi della vita che una donna stia attraversando. Quest'ordine di priorità potrebbe riflettere il rischio, di cui molte donne fanno esperienza, di sospendere o rallentare il proprio percorso di carriera a causa di necessità legate ai carichi di cura. Come emerge dal dato qualitativo, il rischio di interruzioni di carriera, demansionamenti, licenziamento o discriminazioni verbali diventa maggiore per le giovani lavoratrici, che spesso si ritrovano ad un bivio tra vita privata e lavoro quando diventano madri (vedi "Approfondimento Genitorialità e carichi di cura").

Questo contesto probabilmente spiega la presenza di congedi e flessibilità tra i top driver per le donne Millennial e Generazione Z. Queste si ritrovano ad affrontare l'esperienza della maternità in una fase iniziale della propria carriera, con conseguenze diverse rispetto ai colleghi uomini, anche a causa di un limitato supporto alla genitorialità (intesa come impegno e responsabilità di entrambi i generi e genitori nella cura dei figli), sia nel pubblico che nel privato. D'altra parte, anche gli uomini delle giovani generazioni (Millennial e Generazione Z), a differenza dei colleghi più senior, valutano permessi e congedi come driver

prioritari sul lavoro, mettendo in discussione gli stereotipi sulla genitorialità. Al tempo stesso, gli uomini Millennial e Generazione Z, sono più collaborativi e attribuiscono meno centralità al lavoro, come già discusso nel Capitolo 2 (Valori e Culture generazionali). È importante quindi includere questo segmento demografico in azioni di supporto che agevolerebbero il rientro delle donne dalla maternità, lo sviluppo di carriera e l'inserimento lavorativo delle stesse, soprattutto per nuclei familiari con figli o persone vulnerabili a carico.

**Risp. 683:** *“Trovo importante e auspicabile implementare tutte le iniziative (relative all'orario di lavoro, alla flessibilità, alle opportunità di smart working) dedicate ai dipendenti con figli minori”.*

Va ricordato però che i congedi possono essere anche permessi legati allo studio e quindi alla crescita personale. Anche questo aspetto emerge come più importante tra le nuove generazioni rispetto ai colleghi senior, indipendentemente dal genere.

Infine, è interessante notare come il bisogno di avere buone relazioni sia con i colleghi che con i responsabili, spesso identificato come un bisogno prettamente femminile, emerga come importante per gli individui di tutte le generazioni a prescindere dal genere.



## GENITORIALITÀ E CARICHI DI CURA: TRA STEREOTIPI DI GENERE, “RISCHI” E DISCRIMINAZIONI



In Italia, l'impegno della cura impatta prevalentemente le donne, con conseguenze importanti sulla carriera e sulla possibilità di conciliare le esigenze familiari con una posizione lavorativa. Tra le conseguenze materiali di questo sbilanciamento va ricordata una difficoltà più marcata per le donne nel raggiungere l'indipendenza economica e finanziaria, fenomeno che a sua volta alimenta gli stereotipi di genere e può diventare, in alcune circostanze, una vera e propria forma di violenza di genere.

**Risp. 634:** *“Vi state concentrando sull’età come elemento discriminatorio per la carriera, ma il vero elemento discriminatorio è essere donna ed essere madre”.*

Le disuguaglianze nei carichi di cura sono così radicate nella nostra cultura che spesso il tema della genitorialità è affrontato come una problematica esclusivamente femminile, quindi declinato semplicemente come maternità. Le aspettative sociali ricadono spesso quasi interamente sulle donne e sulla loro capacità, da “equilibriste”, di bilanciare più ruoli e responsabilità contemporaneamente, tra vita familiare e lavorativa (Save the Children, Le equilibriste: la maternità

in Italia nel 2023). Certe azioni aziendali, anche quando pensate come supporto alle donne, rischiano di rafforzare lo sbilanciamento di genere nei carichi di cura, proprio perché rivolte solo alle donne. Permessi e congedi prolungati, ad esempio, sono spesso garantiti per le madri lavoratrici, senza considerare che la conciliazione tra lavoro e genitorialità dovrebbe essere promossa per entrambe le figure genitoriali, compresa la figura paterna. Questo riconoscimento porterebbe ad implementare azioni a supporto di entrambe le figure genitoriali, evitando che le madri subiscano interruzioni di carriera prolungate perché uniche responsabili della dimensione familiare e domestica.

**Risp. 65:** *“Nel considerare il collegamento tra posizionamento di una lavoratrice (carriera, responsabilità) ed età della stessa, una importante variabile da valutare è la presenza/assenza di interruzioni del percorso lavorativo per congedi parentali”.*

Al tempo stesso, non vanno negate le specificità nell'esperienza della maternità, che richiede azioni specifiche per contribuire al benessere psico-fisico delle donne durante la gravidanza, nel periodo

### 3. MOTIVAZIONI E BISOGNI DELLE GENERAZIONI IN AZIENDA

Approfondimento



post-partum e durante i primi anni di vita dei figli. È noto nella letteratura scientifica, infatti, che diseguaglianze di genere nei carichi di cura hanno conseguenze non solo sulla carriera professionale, ma anche sulla salute fisica e mentale delle donne.

**Risp. 1058:** *“Ci sono purtroppo alcuni aspetti che non permettono alla donna lavoratrice di vivere con serenità il periodo della gravidanza, in quanto non esistono forme di flessibilità lavorativa diverse dall’ordinario. È come se si volesse far finta che nulla cambia per una donna in attesa. Anche durante la gravidanza, ogni donna dovrebbe avere la possibilità di scegliere da dove lavorare a seconda delle proprie esigenze psico-fisiche”.*

Spesso le donne si ritrovano ad affrontare il tipico bivio tra vita familiare e lavoro, ad interrompere la propria carriera ed in alcuni casi ad uscire dal mercato del lavoro. Come suggerisce una lavoratrice, la maternità viene vissuta non solo come un rischio per il futuro lavorativo della donna, ma anche come un potenziale danno per l’azienda, da cui consegue uno scarso investimento sulla carriera delle giovani donne.

**Risp. 226:** *“Per donne della mia età la prospettiva di una maternità è sempre presente come fattore di rischio aziendale”.*

**È sempre più riconosciuto, quindi, che un piano di azione veramente a supporto delle donne non possa prescindere da un cambiamento di mentalità che liberi l’esperienza della genitorialità dagli stereotipi di genere e riconosca una distribuzione equa di diritti e doveri tra uomini e donne responsabili del nucleo familiare.**

**Risp. 1001:** *“Sarebbe bello vedere più spesso delle azioni concrete per aiutare i genitori a vivere la maternità e paternità senza disuguaglianze, con maggiore supporto per aiutare i genitori, anche uomini, ad assistere i neonati. Non lasciando solo alle mamme questo compito, aumentando i giorni a disposizione e favorendo asili vicino agli uffici con incentivi aziendali”.*

### 3. MOTIVAZIONI E BISOGNI DELLE GENERAZIONI IN AZIENDA

Approfondimento



I giovani lavoratori e lavoratrici richiedono quindi politiche ed azioni che supportino entrambi i genitori nel percorso di crescita dei figli, indipendentemente dal genere.

Queste politiche permetterebbero di considerare la genitorialità e la maternità non più come un fattore di rischio, ma come una ricchezza per il nostro paese.

**Risp. 1566:** *“Poter contare su servizi del welfare come convenzioni economiche per asili o il benefit di un asilo aziendale, aiuterebbe persone della mia età che vorrebbero costruire una famiglia pur non avendo vicino i genitori, e senza rinunciare alla carriera”.*

È importante ricordare che le discriminazioni di genere legate alla genitorialità possono anche manifestarsi come micro-aggressioni verbali che le lavoratrici subiscono nel quotidiano, sul luogo di lavoro o quando si affacciano sul mercato del lavoro. Ne sono un esempio i commenti sulla gestione dei figli o sulla capacità di sostenere il carico di lavoro, o domande inerenti alla vita privata poste durante colloqui di selezione per indagare il potenziale “rischio” maternità, presente o futuro, delle candidate.

**Risp. 132:** *“È capitato nella mia azienda che vengano ancora fatte discriminazioni verbali verso donne mamme”.*

È importante ricordare, tra i carichi di cura, anche l’assistenza rivolta agli individui più fragili della famiglia, come per esempio i più anziani: anche questa, spesso, disproporzionatamente a carico delle donne. Sarebbe quindi importante un piano di azione che non sia ad esclusivo appannaggio delle donne più giovani, ma che vada a supporto di tutte le donne con maggiori carichi familiari e di cura, che vivono situazioni di stress e sono più a rischio di dover rinunciare al proprio lavoro.

**Risp. 1017:** *“Credo che sia importante mantenere lo stesso livello di attenzione per tutte le generazioni presenti in azienda: attenzione ad attrarre nuovi giovani ma attenzione anche a chi lavora da anni in azienda e si trova a dover gestire situazioni familiari che possono avere una ricaduta a livello lavorativo. Penso, per esempio, ai “caregiver” dei genitori anziani che sono in piena età lavorativa e devono gestire situazioni di stress”.*

## FLESSIBILITÀ E SMART WORKING



Si è molto dibattuto ultimamente sul lavoro da casa e sulla flessibilità, anche come conseguenza dell'emergenza Covid-19 e della necessità di mantenere costante la produttività in un momento di crisi di globale che limitava, tra le altre cose, la mobilità degli individui. Tuttavia, questi temi non erano del tutto nuovi alle aziende, poiché molti dipendenti avevano già sperimentato diverse modalità lavorative anche prima della pandemia.

I dati di questa ricerca portano alla luce due principali fraintendimenti relativi al tema della flessibilità lavorativa. Il primo riguarda la differenza tra flessibilità e smartworking: mentre i due termini sono spesso usati come sinonimi, il primo rimanda in realtà ad un concetto più ampio e complesso. Il concetto di flessibilità riguarda modalità e tempi di partecipazione alla vita lavorativa, e la necessità crescente di bilanciamento con la vita privata e benessere sul lavoro. Il secondo fraintendimento consiste invece nell'associare la richiesta di flessibilità e di smartworking alle giovani generazioni e alle donne, quando invece questi temi emergono sempre di più come bisogni trasversali a tutta la popolazione aziendale, in diverse generazioni e generi.

I dati di questa ricerca confermano la trasversalità dei temi della flessibilità e dello smartworking, al tempo stesso evidenziando delle sfumature differenti a seconda del genere e dell'età. Ne è un esempio questo commento lasciato da un dipendente Baby Boomer:

**Risp. 158:** *“Specialmente per le condizioni di salute, si dovrebbe aver maggior tutela delle persone [più senior], vista anche la possibilità di sfruttare lo smart working che dovrebbe essere vista come un'opportunità verso determinate categorie e sicuramente non come un aspetto negativo”.*

Dal Grafico 3.4 notiamo che la quasi totalità delle persone in azienda considera importante (molto o abbastanza) l'opportunità di avere orari di lavoro flessibili. Nonostante ciò, emerge anche una presa di posizione più netta dei giovani, che più frequentemente delle altre generazioni considerano gli orari flessibili come molto importanti.

Rispetto alla flessibilità lavorativa, lo smartworking viene considerato lievemente meno importante dalla popolazione aziendale.

### 3. MOTIVAZIONI E BISOGNI DELLE GENERAZIONI IN AZIENDA

Approfondimento



**Grafico 3.4:** Flessibilità & Smart working

**Sulla sinistra:** quanto è importante che il posto in cui lavori offra l'opportunità di orari di lavoro flessibili?

**Sulla destra:** quanto è importante che il posto in cui lavori offra l'opportunità di smart working? (Scala 1-5)

Questa diminuzione di importanza conferma come il concetto di flessibilità sia molto più ampio della mera richiesta di smart working, anche perché quest'ultima non è una modalità di lavoro possibile per tutti i tipi di professione.

Anche per quanto riguarda lo smart working si osserva una dinamica simile a quella della flessibilità:

questo, infatti, è un tema di interesse per tutta la popolazione aziendale anche se i più giovani gli attribuiscono maggiore importanza. Nonostante ciò, Millennial e Gen Z sono, in realtà, coloro che ne usufruiscono di meno, probabilmente per contratti e ruoli più junior e precari che richiedono una presenza fisica in ufficio (vedi Grafico 1.5 a pagina 29 e 1.6 a pagina 34).



**Il tema della flessibilità, così come quello dello smart working e dei congedi, è molto sentito dalle donne, a prescindere dalla generazione di appartenenza. Si nota però, un aumento di richiesta di flessibilità anche tra la popolazione maschile, proprio in concomitanza della crescita d'importanza, tra gli uomini, di altre sfere della vita sociale e privata che vanno a bilanciare la centralità che il lavoro aveva nelle generazioni più senior (vedi Capitolo 2).**

Sebbene queste forme di organizzazione del lavoro siano attualmente molto diffuse, dopo la pandemia si è assistito, in alcuni contesti, a un ritorno a modalità di lavoro più rigide, con meno propensione a concedere smart working e altre modalità flessibili di lavoro. Si percepisce, in alcuni casi, un bisogno di dover recuperare il controllo sulla produttività e sul lavoro dei dipendenti che si è perso durante la crisi pandemica: una sorta di “ritorno all'ordine”, dove la quantità di ore e la presenza fisica sul luogo di lavoro sono garanzia di produttività e raggiungimento degli obiettivi. Emerge anche una tendenza ad associare la richiesta di flessibilità ad un basso livello di impegno dei dipendenti sul lavoro, mentre l'importanza che

gli individui attribuiscono ad altre dimensioni della propria vita non viene sempre vista positivamente:

**Risp. 1490:** “[Vige] ancora un rifiuto verso lo smart working e di agevolare il work-life balance dei dipendenti. Ai dipendenti viene chiesto di lavorare dall'ufficio e possibilmente fino a tardi. Solo così si è ben visti. Il desiderio di vivere la propria vita, dopo il lavoro, è associato alla mancanza di voglia di lavorare. Tutto questo è demotivante e far nascere il desiderio di molti giovani di cambiare azienda e di lavorare in un clima più disteso, dinamico e aperto”.

Dato l'interesse mostrato nei confronti di queste modalità lavorative, è molto probabile che un'azienda che offra la possibilità di combinare lavoro da remoto e in presenza attragga maggiormente lavoratori rispetto ad una che proponga solo modalità lavorative tradizionali. Tale possibilità potrebbe, quindi, essere non solo un driver rilevante per un potenziale candidato che si trovi a considerare diverse offerte lavorative, ma anche un fattore significativo nella decisione di rimanere all'interno di un'organizzazione.

Flessibilità è quindi sinonimo di “sostenibilità” del lavoro, per tutte le fasce d'età, e si riferisce ad una maniera ottimale di svolgere le proprie mansioni affinché i molteplici aspetti della vita lavorativa non vadano a limitare o impattare negativamente altre sfere della vita personale.

## LA PROSPETTIVA DELL'AZIENDA

# Flessibilità e smart working

Sono molte le aziende che riconoscono la centralità dei temi della flessibilità e dello smart working e il consenso che azioni a favore di queste modalità lavorative ricevono dai dipendenti, indipendentemente dall'età.

*“Nella mia azienda uno dei punti di contatto è il tema dello smart working. Io lo vedo molto transgenerazionale. Nel senso che noi non abbiamo una richiesta maggiore dei giovani piuttosto che dalle altre generazioni, è la richiesta di flessibilità anche per la tipologia di attività che svolgiamo. Questo è veramente un tema transgenerazionale, è riconosciuto, è apprezzato da tutti”.*

Nonostante questa prospettiva, in alcuni contesti lavorativi lo smart working è ancora percepito come una necessità prevalentemente attribuibile alle donne (a causa dei diversi carichi di cura) e dei giovani (per l'esigenza di conciliare vita privata e lavoro). Senza dubbio i giovani hanno un ruolo centrale in questo ambito: sono quelli che hanno un effetto trainante su questi temi, che diventano poi di interesse comune per tutta la popolazione aziendale (Edelman, Trust barometer – special report trust at work, 2023). Il report *Trust at Work* dimostra

che nei contesti lavorativi la Generazione Z ha spesso il ruolo fondamentale di catalizzare e attivare i cambiamenti. Come abbiamo visto nel Capitolo 2, questa generazione, più delle altre, si fa portatrice di spinte valoriali nel mondo aziendale, con l'aspettativa che quest'ultimo non solo riconosca certi principi, ma li rappresenti nei fatti.

*“Noi ultimamente ci siamo riuniti e sicuramente lo spunto è stato da parte dei giovani, però poi alla fine è un tema trasversale, così come la possibilità di lavorare lontano, cioè in qualsiasi posto dell'Italia ad agosto (...)”.*

*“Anche io ho il collega giovane che dice che dopo una tale ora non lavora più. Prima ero un po' perplessa e anche un po' scocciata, lo ammetto. Adesso mi dico che ha ragione, sono io che sono cresciuta con il mito dell'attaccamento all'azienda”.*

In questo senso si potrebbero considerare i più giovani come promotori di un attivismo aziendale i cui valori vengono poi riconosciuti di colleghi di altre età. La Generazione Z, in altre parole, potrebbe spingere tutte

### 3. MOTIVAZIONI E BISOGNI DELLE GENERAZIONI IN AZIENDA

La prospettiva dell'azienda

Le generazioni a riconsiderare e ridefinire il significato del lavoro. Ma questo processo a volte può creare incomprensioni o attriti:

*“I giovani molto spesso mettono dei paletti sull'extra time, che sembra anche una cosa giusta. Alla generazione dei boomer, in realtà veniva in automatico lavorare fin quando quel lavoro non era finito. Questo atteggiamento differente tra i gruppi generazionali crea non poco attrito perché in realtà hanno ragione entrambe le generazioni, ma non c'è una soluzione condivisa. Questo fatto per l'azienda crea difficoltà: capita che le diverse generazioni che sono insieme sui progetti si scontrino”.*

In molte realtà organizzative il tempo dedicato al lavoro oltre le ore pattuite viene considerato un indice dell'impegno e di attaccamento al lavoro. Soprattutto i manager tendono a vedere come problematico l'atteggiamento di giovani lavoratori che non sono disposti a fare straordinari: in questo senso, i più giovani sono spesso descritti come poco coinvolti e il loro impegno lavorativo viene considerato minore rispetto a quello di altre generazioni.

È necessario però non confondere la flessibilità lavorativa, che riguarda l'organizzazione delle modalità di lavoro, con il lavoro in orari straordinari. Riconoscere la flessibilità come un aspetto valoriale legato al mondo del lavoro

ci invita a riflettere sugli stereotipi legati alla sfera lavorativa: la quantità di tempo lavorata e la prossimità fisica delle persone spesso sono, erroneamente, considerati degli indicatori della qualità, dell'impegno e dell'engagement della forza lavoro, oltre che una garanzia per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

**Sarebbe utile considerare che un lavoro di ottima qualità e un alto livello di impegno ed engagement con l'azienda sono raggiungibili anche da parte di lavoratori che preferiscono modalità di lavoro flessibili, sono inclini allo smart working ed evitano di lavorare al di fuori dell'orario stabilito.**

Gli specialisti delle risorse umane risultano centrali in questa dinamica di confronto e scontro tra generazioni. Sono molte le aziende che tramite processi interni stanno normalizzando una diversa cultura aziendale che favorisca concretamente una maggiore conciliazione tra la vita lavorativa e quella privata. Al giorno d'oggi, flessibilità e smart working dovrebbero rappresentare un'opportunità non solo per lavoratori e lavoratrici, ma anche per le aziende, al fine di raggiungere modalità più sostenibili di lavoro che tutelino la produttività aziendale e al tempo stesso il benessere dei dipendenti.



## Punti chiave

**Stabilità** contrattuale, buona **retribuzione** e buone **relazioni** con colleghi e responsabili ricorrono tra i primi cinque bisogni e motivazioni per tutte le generazioni in azienda.

La motivazione a lavorare sulle proprie competenze (**upskilling e reskilling**) emerge soprattutto nella Generazione Z, tuttavia accomuna tutte le generazioni ed è un'importante sfida aziendale per rispondere ai cambiamenti del mercato del lavoro.

Le **giovani generazioni** chiedono sempre di più un **riconoscimento della genitorialità oltre gli stereotipi di genere**, che consideri responsabilità e diritti di entrambi i genitori ed eviti ripercussioni negative sulla carriera delle donne.

**Flessibilità e smart working** sono driver lavorativi importanti per tutta la popolazione aziendale, non solo per giovani e donne.



OSTACOLI  
ED ESPERIENZE  
GENERAZIONALI

4

**L**a prospettiva intersezionale ci racconta che le esperienze delle persone cambiano a seconda delle caratteristiche identitarie e che alcune caratteristiche espongono maggiormente individui e gruppi a diversi ostacoli e barriere nel mondo del lavoro (Bello, B. G., *Intersezionalità: teorie e pratiche tra diritto e società*, 2020).

**Caratteristiche come genere, età e cultura di appartenenza influenzano le esperienze lavorative degli individui e possono creare o ridurre una serie di ostacoli per la carriera e per l'accesso ad opportunità di sviluppo e crescita nel mondo del lavoro.**

Una sezione del questionario indagava il tema degli ostacoli di cui le persone rispondenti hanno fatto esperienza in ambito lavorativo per comprendere quanto l'età, e

quindi l'appartenenza a una certa generazione, influenzano tali ostacoli e operi come un fattore di rischio o di protezione. Questo tema è molto importante per le organizzazioni che sono chiamate a strutturare azioni DEI per supportare e valorizzare tutte le generazioni in azienda, con la consapevolezza che lavoratrici e lavoratori possono incontrare ostacoli e barriere diverse a seconda dell'età. Questa sezione del questionario chiedeva alle persone rispondenti di indicare se e quanto la loro età potesse rappresentare un ostacolo, per sé stessi e per i propri coetanei, nell'accesso a una serie di opportunità o risorse (Tabella 4.1).

Il Grafico 4.1 a pagina 69 mostra, per ciascuna generazione, la percentuale di rispondenti che indicano la propria età come un possibile ostacolo per l'accesso a ciascuna delle opportunità e risorse elencate. Ogni opportunità è un raggio nella ruota, mentre ogni percentuale è rappresentata graficamente come distanza dal centro: il centro corrisponde a 0% e i punti più distanti dal centro (più vicini ai bordi della ruota) corrispondono a percentuali più vicine a 100%.

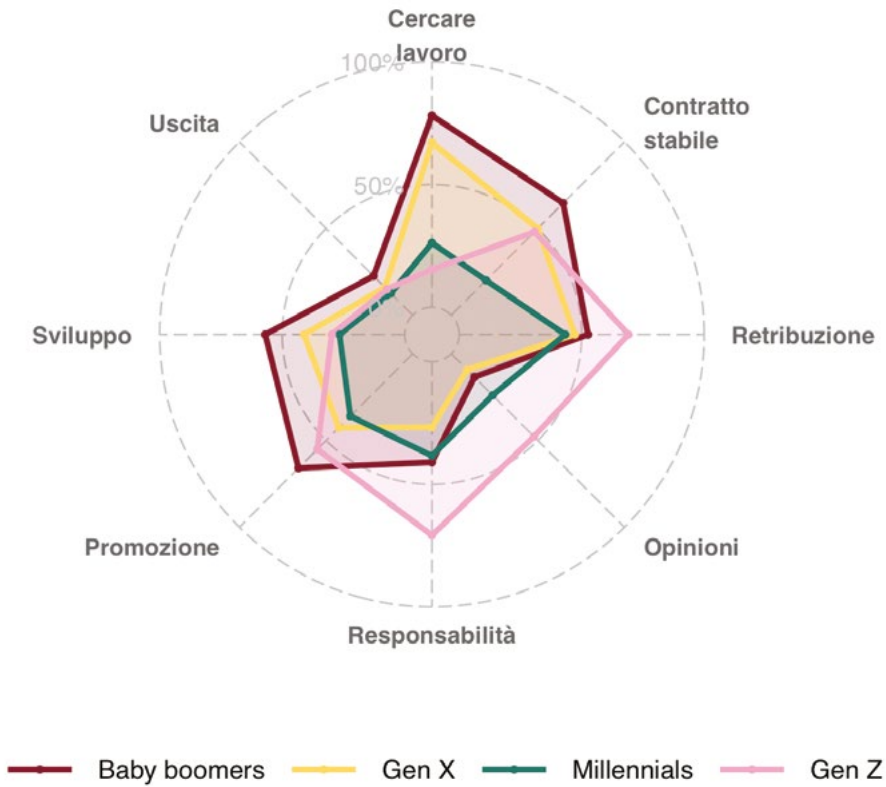
Tipo di opportunità	Abbreviazione nei grafici
Cercare un nuovo lavoro	Cercare lavoro
Ottenere un contratto di lavoro stabile	Contratto stabile
Ottenere una retribuzione giusta rispetto alle proprie mansioni	Retribuzione
Esprimere e far valere le proprie opinioni (durante i meeting, confronto con manager, ecc.)	Opinioni
Ottenere ruoli di responsabilità	Responsabilità
Avere opportunità di promozione	Promozione
Avere opportunità di sviluppo personale e professionale	Sviluppo
Ricevere guida e supporto nella fase di uscita dall'organizzazione	Uscita

**Tabella 4.1**

Nella tua esperienza (o nell'esperienza di persone che conosci) la tua età rappresenta un ostacolo o una barriera nelle seguenti situazioni?

Ogni generazione corrisponde ad un diverso poligono (con diverso colore). Un poligono più esteso rivela maggiore tendenza complessiva, per la generazione corrispondente, a percepire ostacoli legati all'età (cioè maggiori percentuali di rispondenti in quella generazione che indicano la propria età come un ostacolo in vari ambiti).

Il Grafico evidenzia che individui di diverse generazioni tendono a percepire diversi tipi di ostacoli all'interno del ciclo di vita aziendale. Di seguito analizziamo lo specifico profilo di ostacoli percepiti in media da ogni generazione, sottolineando differenze e sovrapposizioni tra gruppi generazionali.



**Grafico 4.1:** Gli ostacoli e le barriere delle generazioni in azienda  
 Nella tua esperienza (o nell'esperienza di persone che conosci) la tua età ha rappresentato un ostacolo o una barriera nelle seguenti situazioni?

BABY BOOMER

Sebbene le persone partecipanti Baby Boomer al momento della ricerca avessero un lavoro e un contratto stabile, le persone rispondenti di questa fascia generazionale condividono la percezione che la loro età rappresenti un ostacolo per un'eventuale ricerca di un nuovo lavoro e per ottenere un

contratto stabile. Più delle altre generazioni, inoltre, i Baby Boomer pensano che la loro età sia, nel presente, un ostacolo per ottenere promozioni (65,9% di rispondenti) e avere opportunità di sviluppo professionale e personale (56,9%) in azienda. Queste ultime percentuali raccontano di una percezione diffusa, tra i dipendenti senior, di

un mancato investimento delle aziende nei loro confronti e una perdita progressiva di autorevolezza professionale, anche quando non ci si trovi esattamente prossimi alla pensione. Questa dinamica di scarso investimento rischia di relegare i dipendenti più senior alla periferia della produttività aziendale, comportando potenzialmente uno spreco di capitale umano, particolarmente tra coloro che hanno ancora diversi anni da trascorrere in azienda. Andrebbero quindi riviste le strategie per investire sulle risorse più senior anche in contesti in cui si intenda lavorare su azioni di recruiting e retention dei più giovani.

Nei dati qualitativi, sia tra i Baby Boomer che nella Generazione X – i cui membri sono ancora lontani dall'età pensionabile – si riscontra un forte malcontento e l'esperienza di un arresto forzato della propria crescita professionale, tale per cui le competenze e conoscenze di queste generazioni non sono più valorizzate e utilizzate in azienda:

**Risp. 258:** *“Generalmente le persone sopra i 50 anni vengono ignorate sia nei percorsi di carriera all'interno dell'azienda, sia in fase di ricerca di nuove opportunità di lavoro”.*

**Di fronte a investimenti aziendali esclusivamente a favore dei più giovani, molti Baby Boomer affrontano gli ultimi anni della propria carriera demotivati e disincantati, attendendo il momento dell'uscita dall'azienda. Al tempo stesso, viene condivisa da alcune persone rispondenti di questa generazione una marcata voglia di fare e di poter contribuire ancora agli obiettivi della propria organizzazione.**

**Risp. 508:** *“Purtroppo le persone di una certa età spesso sono escluse da politiche meritocratiche. Il possibile traguardo di esodo volontario o incentivato diventa un ostacolo: ovvero se sei vicino alla pensione sei di fatto escluso dalle promozioni, anche se nel tempo le tue performance sono brillanti e magari migliori di quelle di altri/e”.*

Nonostante questi ostacoli, i Baby Boomer mantengono una certa autorevolezza nell'ambiente lavorativo e non avvertono difficoltà nel poter far valere la propria opinione (solo il 13,4% pensa la propria età sia un ostacolo in questo ambito). I Baby Boomer vengono quindi ascoltati dai loro colleghi, ad esempio durante meeting e nei confronti con i responsabili.

Come si evince dal Grafico 4.1 a pagina 69 le persone rispondenti della Generazione X mostrano una percezione degli ostacoli molto simile a quello dei Baby Boomer, ma con intensità spesso ridotta. Anche in questa generazione l'età è percepita come un ostacolo nell'ipotetica ricerca di un lavoro e nella possibilità di ottenere un contratto di lavoro stabile.

**D'altra parte, la X è la generazione che meno di tutte percepisce l'età come ostacolo nel raggiungimento ruoli di responsabilità in azienda.**

In questo gruppo, tuttavia, l'età è spesso considerata come deterrente per promozioni (42,7% di rispondenti) e opportunità di sviluppo professionale (41,1%). Tra i dipendenti di Generazione X che non hanno ottenuto una promozione, si manifesta un sentimento molto simile a quello dei colleghi Baby Boomer: ci si sente "abbandonati" dall'azienda in attesa di un'uscita, possibilmente anticipata, per far spazio alle giovani generazioni.

**Risp. 345:** *“La tendenza della mia azienda è di considerare le persone della mia generazione non più come persone pensanti, attive, dinamiche e in grado di dare ancora contributi importanti. Peccato, perché di fatti l'età media in azienda si avvicina molto alla mia età anagrafica”.*

Dall'altra parte, questa è la generazione che meno di tutte (solo 9.2% di rispondenti) percepisce l'età come un ostacolo nell'esprimere e far valere le proprie opinioni con colleghi e responsabili. Un dato – simile ma ancora inferiore a quello dei Baby Boomer – che dipinge i dipendenti della Generazione X come potenziali opinion leader in azienda.

La generazione dei Millennial è quella che sente meno intensi gli ostacoli in ambito lavorativo rispetto a tutte le altre. Questo non vuole dire, tuttavia, che questa fascia di popolazione non percepisca in assoluto difficoltà nel contesto lavorativo.

I Millennial, in effetti, hanno già acquisito l'expertise necessaria nel mercato del lavoro e hanno davanti a loro la prospettiva di rimanere nei contesti organizzativi per molti anni. Rispetto alle altre generazioni, i membri di questo gruppo considerano la propria età come meno problematica per ottenere una promozione e per opportunità di sviluppo professionale.

**Proprio perché sono nel pieno della loro vita lavorativa, i Millennial sentono poca preoccupazione rispetto alla ricerca del lavoro o all'ottenimento di un contratto stabile: sono potenzialmente in una sorta di golden age personale nell'attuale mercato del lavoro.**

Tuttavia, più di un Millennial su tre (36%) ritiene che la sua età sia un ostacolo per ottenere una promozione e più di uno su quattro (26,6%) riscontra difficoltà dovute all'età per lo sviluppo professionale e personale. Come verrà discusso nel Capitolo 6 (Capitale Sociale Lavorativo), questa generazione vive una condizione lavorativa potenzialmente ambigua e frustrante. Da una parte, i Millennial sono il cuore pulsante dell'operatività e creatività aziendale, e rivestono un ruolo molto centrale all'interno dei team multigenerazionali. Dall'altra, le persone di questa generazione percepiscono, più dei colleghi Baby Boomer e Generazione X, difficoltà nell'esprimere e far valere la propria opinione (lo riporta il 23,9% di rispondenti di questo gruppo). Un sentimento descritto più in profondità dalla seguente risposta aperta:

**Risp. 1095:** *“Mi pesa molto il fatto che la mia esperienza professionale interessi poco a molti colleghi e che si venga considerati “junior” pur avendo anni di esperienza e raggiunto traguardi significativi...si sente ancora ‘devi fare la gavetta perché sei giovane’... C'è bisogno di un vero cambio culturale su questo punto in molte aziende italiane. Il fatto di essere una donna e magari anche giovane è ancora più frustrante perché spesso certi colleghi non considerano - o pochissimo - il nostro punto di vista e il valore che possiamo portare”.*



In altre parole, nonostante le loro competenze e centralità in azienda, i Millennial spesso rischiano di essere trattati come figure junior a cui vengono riconosciuti pochi ruoli di responsabilità o che, a parità di ruoli con colleghi più senior, non ricevono lo stesso salario:

**Risp. 1229:** *“Oltre al gender gap salariale (ma anche a livello di inquadramento e/o responsabilità), sarebbe bello che si parlasse anche di gap generazionale, questo sconosciuto. Le opportunità di crescita e/o inquadramento a livelli maggiori sono risibili”.*

Analogamente ai Baby Boomer, seppur distanti per età, i membri della Generazione Z percepiscono molti ostacoli nel contesto lavorativo. Questi ostacoli, però, sono di natura differente. Mentre i più senior vivono in un limbo antecedente l'uscita, i giovani della Generazione Z si percepiscono in una sorta di zona d'ombra situata tra l'ingresso in azienda e la piena partecipazione e riconoscimento aziendale.

In questo gruppo, sette persone su dieci percepiscono la propria età come un ostacolo nell'ottenere un ruolo di responsabilità in azienda. Il 55,1% delle persone rispondenti di questa generazione, inoltre, pensa che la propria giovane età rappresenti un deterrente per ottenere una promozione. La Generazione Z è anche quella che si sente meno ascoltata: quasi una persona su due (47,8%), in questo gruppo, percepisce la propria età come un ostacolo nel far valere le proprie opinioni con gli altri colleghi e responsabili.

Il dato qualitativo sottolinea le difficoltà, in questo gruppo generazionale, nel guadagnare autorevolezza ed esprimere opinioni liberamente, un problema che sembra ancora più discriminante per le giovani donne:

**Risp. 792:** *“Ho sentito in diverse occasioni commenti poco piacevoli sulla mia età, anche da colleghi a me vicini. Anche nel quotidiano, talvolta, sento di non essere presa in considerazione come dovrei, solo per la mia età, principalmente durante le riunioni quando faccio delle osservazioni”.*

**Nonostante ciò, insieme ai Millennial, questa è la generazione più soddisfatta riguardo le possibilità di sviluppo professionale e personale. Questa percezione è una conferma positiva dei recenti investimenti aziendali nello sviluppo delle competenze dei più giovani, anche se questi investimenti non necessariamente comportano, almeno nell'immediato, una crescita di ruolo orizzontale o verticale in azienda per i membri della Generazione Z.**

Anche per quanto riguarda le condizioni lavorative e contrattuali, la Generazione Z si sente particolarmente svantaggiata e spesso vive una situazione di precarietà (vedi Capitolo 2). Ad esempio, quasi la metà delle giovani persone rispondenti in questo gruppo (48,1%) considera la propria età come un ostacolo per ottenere un contratto di lavoro stabile. Infine, sebbene tutte le generazioni percepiscano delle difficoltà nell'ottenere una retribuzione giusta rispetto alle proprie mansioni, sono i più giovani a vedere più di tutti questo aspetto come problematico (69,1% di persone rispondenti di Generazione Z). Le risposte aperte sottolineano questa percezione:

**Risp. 1419:** *“Confrontandomi con i miei coetanei, noto purtroppo trasversalmente in tutti i settori una estrema difficoltà nell'ottenere contratti di lavoro economicamente soddisfacenti e a tempo indeterminato. Spesso si guadagnano cifre sotto gli 800 euro mensili senza prospettive future concrete”.*

## Punti chiave

I **Baby Boomer** si sentono spesso esclusi dalla produttività e dalla vita aziendale nonostante per molti di loro persista la volontà di contribuire attivamente e trasmettere il proprio know-how alle nuove generazioni. Molte persone rispondenti in questo gruppo si percepiscono in un **limbo di prepensionamento**, pur mantenendo un certo grado di autorevolezza tra i colleghi.

Analogamente ai colleghi più senior, gli individui della **Generazione X**, che non hanno ricevuto promozioni ed opportunità di sviluppo professionale, avvertono un **disinvestimento** da parte dell'azienda nei loro confronti.

I **Millennial** sono potenzialmente **nella loro golden age nell'attuale mercato del lavoro**. Ciononostante, circa uno su tre di loro vede la propria età come un ostacolo per ottenere una promozione e uno su quattro riscontra difficoltà dovute all'età nello sviluppo professionale e personale.

La **Generazione Z** tende a percepirsi in un'altra zona d'ombra della vita aziendale, situata tra l'ingresso in azienda e la piena partecipazione e riconoscimento nell'organizzazione. Circa la metà delle persone rispondenti di questo gruppo percepisce la propria età come un **ostacolo nel far valere le proprie opinioni** con altri colleghi e responsabili. Inoltre, in questa fascia d'età si riscontrano difficoltà per quanto riguarda le condizioni lavorative (contratto stabile ed equa retribuzione).

CARATTERISTICHE  
DEI TEAM  
MULTIGENERAZIONALI  
IN AZIENDA

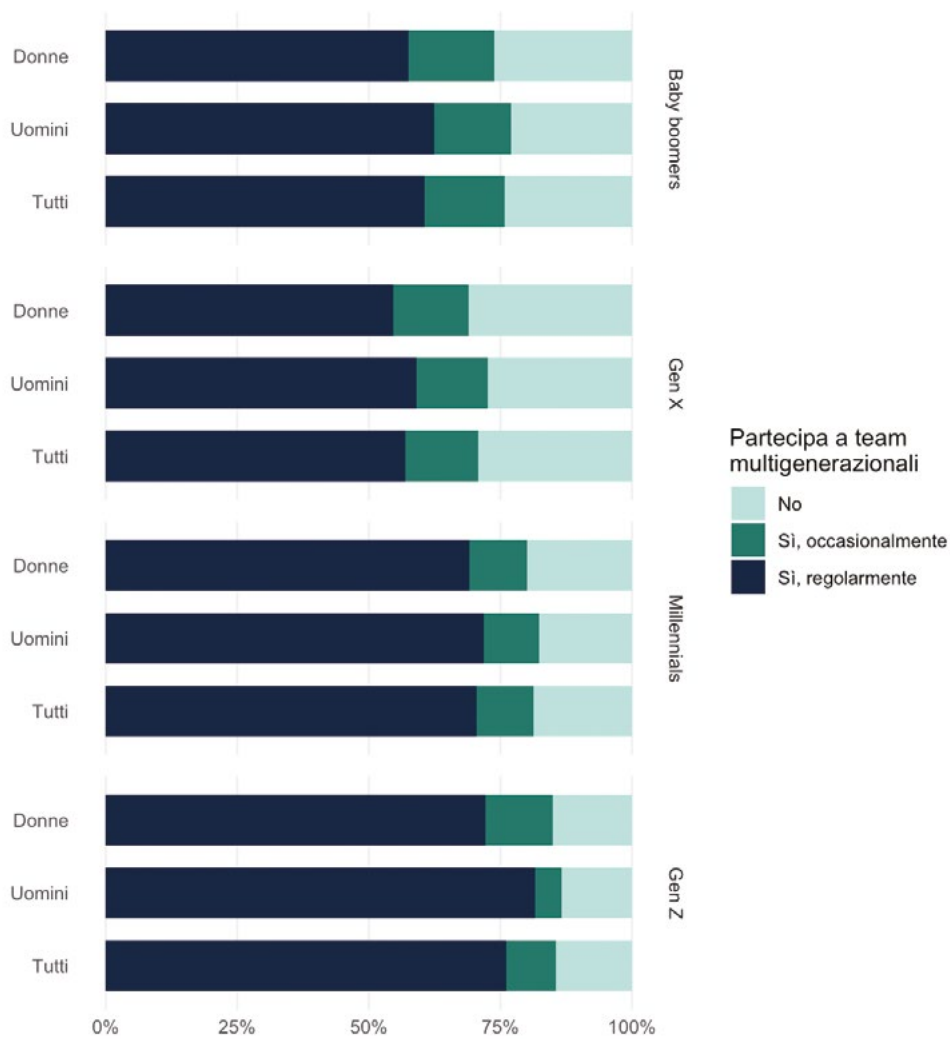


**G**li individui che compongono la popolazione aziendale sono in continuo contatto e interazione tra loro: si scambiano informazioni, lavorano insieme su progetti comuni e, come vedremo nel capitolo successivo, si affidano l'uno all'altro per ottenere sostegno e supporto sul lavoro. Vivere in un clima lavorativo sereno e avere relazioni di qualità con i colleghi e i responsabili sono condizioni importanti per tutte le generazioni in azienda. Vista la rilevanza della dimensione relazionale, in questo capitolo e nel successivo abbiamo analizzato come le persone di diverse età lavorano insieme e interagiscono nei contesti organizzativi.

**Mettere in luce le dinamiche relazionali, formali o informali, consente di cogliere ulteriori caratteristiche delle generazioni in azienda ed ispirare politiche e strategie aziendali basate sui punti di contatto oltre che sulle diversità tra gruppi.**

In particolare, in questo capitolo prendiamo in considerazione la partecipazione, i contributi e le responsabilità nei team multigenerazionali, cioè gruppi di lavoro in cui individui di diverse fasce di età contribuiscono attivamente al raggiungimento degli obiettivi di un progetto.

## 5. Caratteristiche dei team multigenerazionali in azienda



**Grafico 5.1:** Partecipazione a team multigenerazionali

Negli ultimi 12 mesi hai lavorato a una attività o progetto con persone di varie fasce di età?

I dati raccontano che il 61,7% dei lavoratori e delle lavoratrici negli ultimi 12 mesi ha lavorato regolarmente a un'attività o a un progetto in un team multigenerazionale (Tabella 5.1 in Appendice). Al 13% questo è capitato solo occasionalmente, mentre circa una persona rispondente su quattro (25,2%) non ha mai lavorato in questo tipo di team nell'ultimo anno.

Come si evince dal Grafico 5.1, sono in particolare i giovani della Generazione Z (76% di rispondenti) a essere regolarmente esposti al lavoro in team diversificati in termini di età: un dato probabilmente dovuto al loro affiancamento a persone con maggiore seniority. A seguire troviamo i Millennial (70,5%), mentre la percentuale di rispondenti che partecipano regolarmente a team multigenerazionali si riduce significativamente nella Generazione X e tra i Baby Boomer.

Tra le persone della Generazione Z sono soprattutto gli uomini a essere coinvolti in team multigenerazionali. In questa fascia di età lo stacco tra donne e uomini

è più netto: l'81,6% degli uomini e il 72,2% delle donne Generazione Z collabora con persone di altre fasce di età, un distacco di quasi 10 punti percentuali. Questo dato potrebbe rilevare delle dinamiche di disuguaglianza di genere che hanno ripercussioni sulla carriera delle donne durante tutto il percorso di vita aziendale.

**Infatti, come sappiamo dalla letteratura, essere maggiormente coinvolti in team e progetti diversificati, lavorando con persone con maggiore esperienza e responsabilità, rappresenta un vantaggio in termini di esposizione e di costruzione del network professionale dentro e fuori il contesto aziendale.**

(Redthread Research 2019, Women and Men: Different Networks, Different Outcomes)

La Generazione X è quella che meno di tutte ha lavorato a progetti o attività con persone di fasce di età diversa dalla propria. Il 29,3% di questa generazione non ha mai lavorato nell'ultimo anno in team multigenerazionali.

# 5.1

## Contributi e responsabilità nei team multigenerazionali

**U**n aspetto da tenere in considerazione quando si parla di team multigenerazionali è il contributo dei singoli componenti al raggiungimento degli obiettivi dell'attività o del progetto a cui lavora il gruppo. I team multigenerazionali possono, infatti, essere gruppi formati da persone di diversa età in cui permangono gerarchie e ruoli tradizionali o, diversamente, gruppi in cui agli individui vengono riconosciuti ruoli differenti in base alle competenze e alle esperienze pregresse, a prescindere dall'età. In altre parole, siamo di fronte a team in cui la diversità generazionale è semplicemente un dato anagrafico che non corrisponde a partecipazione attiva da parte di tutti? Oppure a gruppi in cui tutti i membri di diverse generazioni sono adeguatamente inclusi e riconosciuti, contribuendo attivamente agli obiettivi del progetto?

Dal Grafico 5.2 leggiamo che la Generazione Z è quella che meno contribuisce concretamente al raggiungimento degli obiettivi nei team multigenerazionali. Il

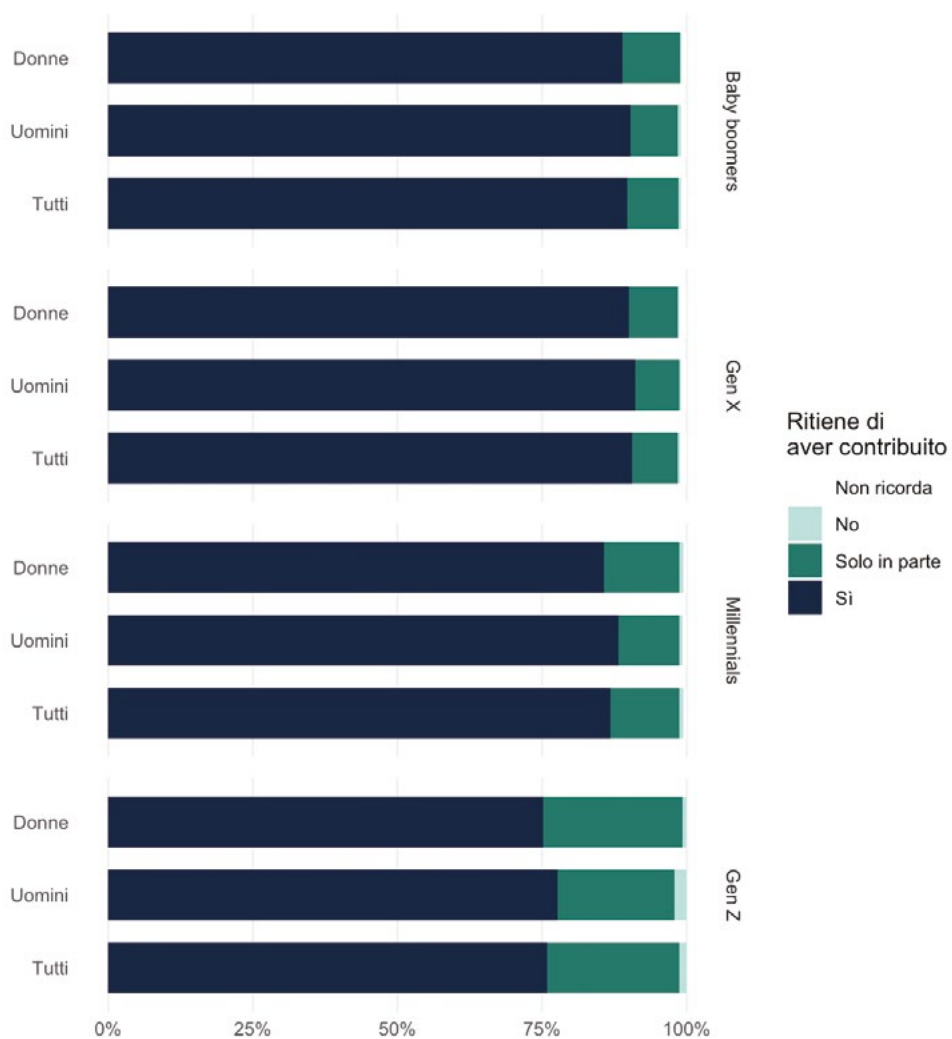
distacco è netto rispetto alle altre generazioni. La percentuale di rispondenti che ritengono di aver contribuito al raggiungimento degli obiettivi di un team generazionale va dall'87% (Millennial) al 91% (Generazione X); la stessa percentuale è solo del 75,9% nella Generazione Z.

Questo dato potrebbe essere interpretato in due modi, anche alla luce dei dati qualitativi. Da una parte, si assiste probabilmente a un minor riconoscimento, da parte delle figure senior, della competenza e autorevolezza dei colleghi più junior, che quindi rischiano maggiormente di essere esclusi dalla partecipazione attiva al team. Dall'altra, si può ipotizzare una tendenza, tra i più giovani, a sottovalutare il proprio contributo anche quando questo è stato significativo, specialmente in contesti in cui la seniority è un requisito fondamentale per ottenere riconoscimento. In ogni caso, queste dinamiche di mancato riconoscimento emergono particolarmente tra le giovani lavoratrici.



## 5. Caratteristiche dei team multigenerazionali in azienda

### 5.1 Contributi e responsabilità nei team multigenerazionali

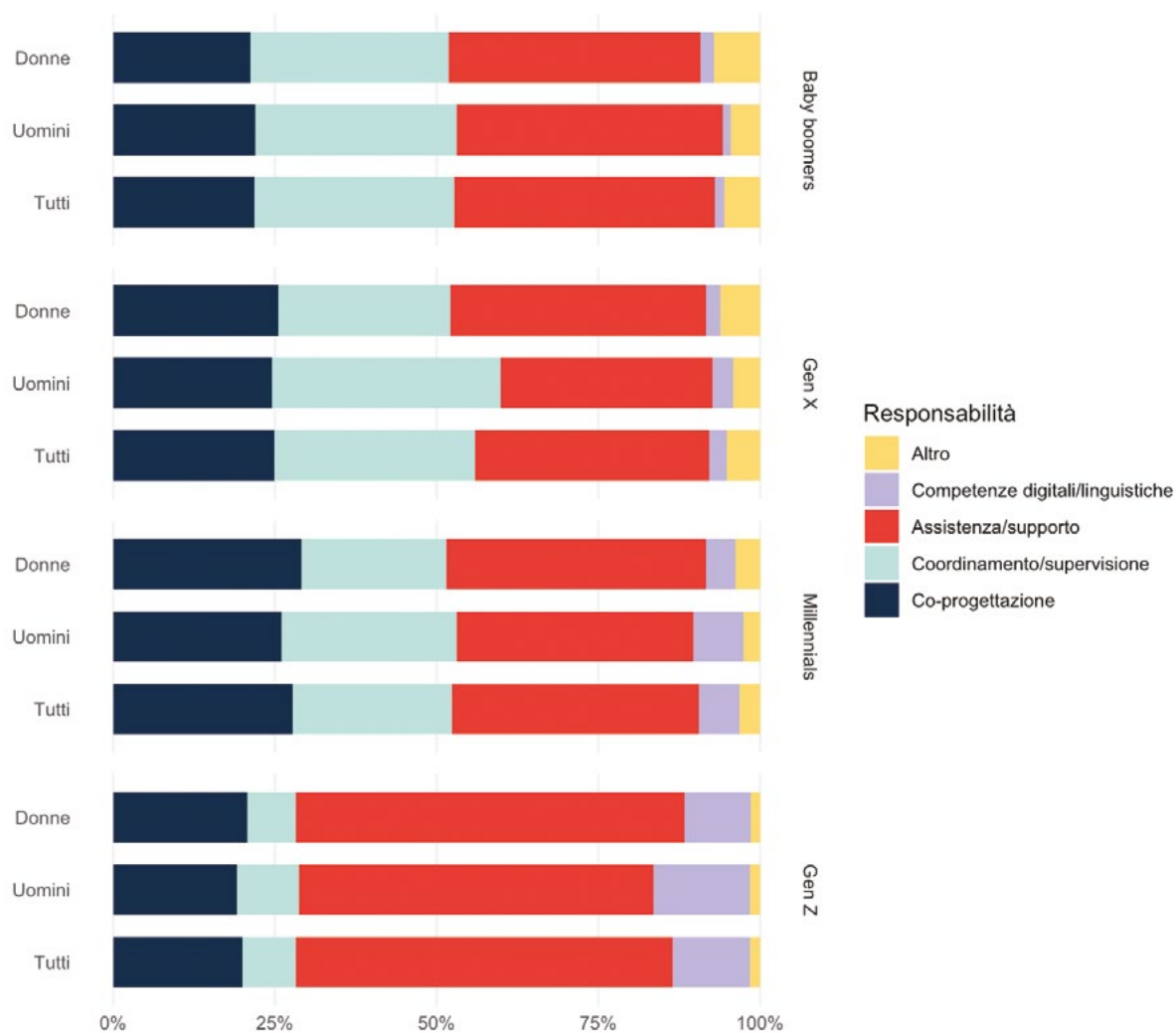


**Grafico 5.2:** I contributi ai team multigenerazionali

Se hai risposto sì alla domanda del Grafico 5.1, ritieni di aver contribuito attivamente al raggiungimento degli obiettivi dell'attività/progetto?

## 5. Caratteristiche dei team multigenerazionali in azienda

### 5.1 Contributi e responsabilità nei team multigenerazionali



**Grafico 5.3:** Responsabilità in team multigenerazionali

Se hai risposto sì alla domanda del Grafico 5.1, pensando all'ultimo team multigenerazionale di cui hai fatto parte, qual era la tua responsabilità principale?

## 5. Caratteristiche dei team multigenerazionali in azienda

### 5.1 Contributi e responsabilità nei team multigenerazionali

**Risp. 694:** *“Le donne giovani sono maggiormente penalizzate rispetto ai colleghi uomini di pari età, prese meno sul serio e considerate meno credibili da parte di colleghi maschi più grandi di età”.*

La ricerca ha indagato anche le principali responsabilità che i lavoratori e le lavoratrici di diverse età hanno nel lavoro in team multigenerazionali. Tra le responsabilità indagate ci sono: i ruoli di coordinamento e supervisione, co-progettazione, assistenza e supporto, la partecipazione al team per portare competenze digitali e linguistiche, o altro ruolo (Grafico 5.3).

Le responsabilità relative al coordinamento e alla supervisione seguono le dinamiche di seniority in azienda: Generazione X e Baby Boomer sono le generazioni che più di tutte le altre assumono questo ruolo nei team multigenerazionali (circa il 31% di rispondenti di questi due gruppi). In particolare, gli uomini della Generazione X sono i decisori all'interno dell'azienda e si confermano i responsabili del coordinamento e della supervisione nei team multigenerazionali: ricopre questo ruolo il 35,4% di loro, contro il 26,7% delle donne nella stessa fascia d'età.

**I Millennial sono la generazione che più di tutte le altre ha un ruolo di co-progettazione (il 27,8% di rispondenti di questa generazione). Questo accade soprattutto per le donne Millennial (il 29,1%). Al contrario, la Generazione Z è più coinvolta delle altre nei ruoli di assistenza e supporto.**

Tra i Generazione Z, coloro che partecipano ai team multigenerazionali, quasi sei su dieci hanno un ruolo di assistenza e supporto. La Generazione Z è anche quella che più delle altre partecipa ai team multigenerazionali per portarvi delle competenze linguistiche o digitali (12%). Un dato, questo, particolarmente elevato tra i giovani uomini (14,9%).

## 5. Caratteristiche dei team multigenerazionali in azienda

### 5.1 Contributi e responsabilità nei team multigenerazionali

**In tutte le generazioni emergono disuguaglianze di genere evidenti: gli uomini hanno maggiormente un ruolo di coordinamento e supervisione nei team multigenerazionali, mentre le donne tendono a rivestire ruoli di assistenza e supporto più dei colleghi coetanei uomini. Il gap più profondo su questo punto emerge nella Generazione X.**

Il dato qualitativo conferma un sentimento di esclusione da parte delle giovani lavoratrici, che non vedono le loro competenze adeguatamente riconosciute.

**Risp. 1095:** *“Le donne di giovane età sono ancora abbastanza “messe da parte” a meno che non abbiano le conoscenze relazionali giuste. Nonostante le competenze e la preparazione permane un trattamento da assistente-segretaria nei confronti delle figura femminile, soprattutto in giovane età”.*

Nel complesso, questi dati suggeriscono che i team multigenerazionali, seppur diversificati per le caratteristiche anagrafiche delle persone partecipanti, spesso tendono a mantenere al loro interno una struttura molto tradizionale in termini di gerarchie, ruoli, contributi e di come questi vengono distribuiti a seconda di genere ed età.

## 5. Caratteristiche dei team multigenerazionali in azienda

### 5.2 Esperienze di lavoro in team con persone di diversa età

# 5.2

## Esperienze di lavoro in team con persone di diversa età

Per ogni gruppo generazionale, il Grafico 5.4 a pagina seguente riporta la percentuale di rispondenti di quel

gruppo che, in team multigenerazionali, riportano di aver fatto esperienza di ciascuno dei seguenti risultati o circostanze:

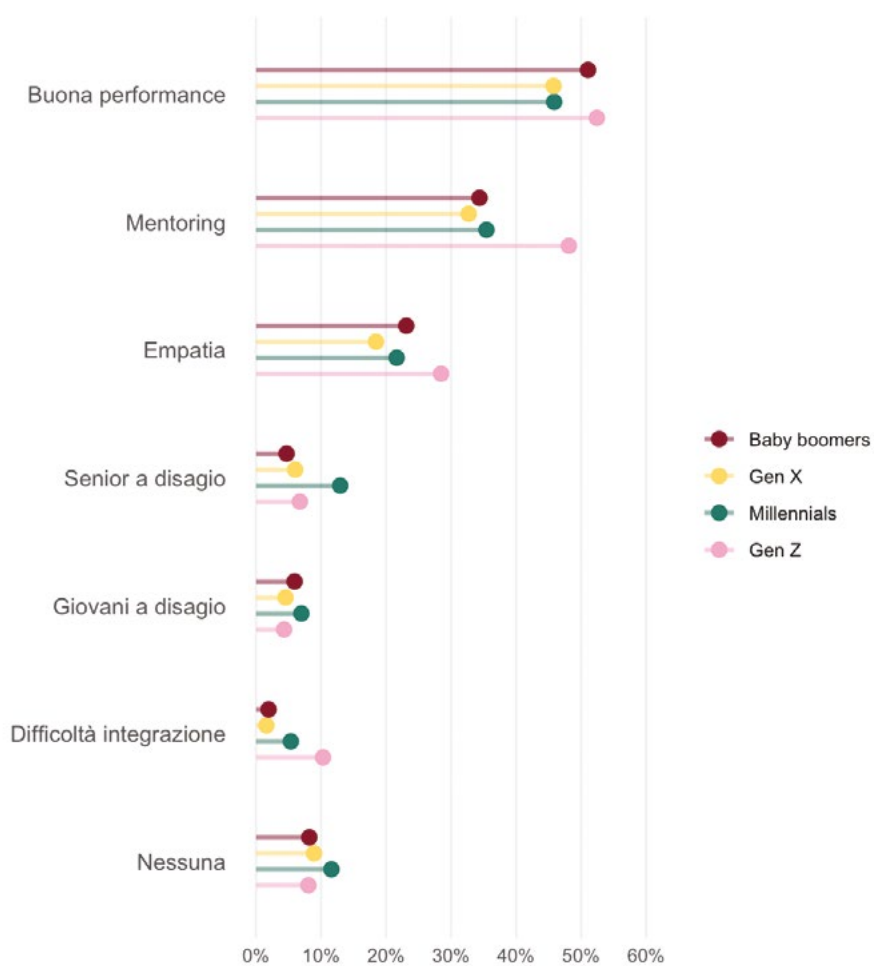
Situazioni	Abbreviazione nei grafici
Ho osservato una buona performance come risultato di un team con persone di diverse fasce di età	Buona performance
C'erano maggiori occasioni di mentoring tra colleghi di diverse generazioni	Mentoring
Ho sviluppato una maggiore empatia nei confronti di colleghi di età diversa dalla mia	Empatia
Le persone senior erano a disagio con manager più giovani di loro	Senior a disagio
I giovani manager erano a disagio nella gestione di colleghi più senior	Giovani a disagio
Ho avuto difficoltà a integrarmi in un team con individui più junior e/o più senior a causa della mia età	Difficoltà integrazione
Nessuna delle precedenti	Nessuna

**Tabella 5.1**

Nel tuo lavoro in team con persone di varie fasce di età hai mai fatto esperienza o assistito alle seguenti situazioni?

## 5. Caratteristiche dei team multigenerazionali in azienda

### 5.2 Esperienze di lavoro in team con persone di diversa età



**Grafico 5.4:** Esperienze di lavoro in team multigenerazionali

Se hai risposto sì alla domanda del Grafico 5.1, nel tuo lavoro in team con persone di varie fasce di età hai mai fatto esperienza o assistito alle seguenti situazioni?

## 5. Caratteristiche dei team multigenerazionali in azienda

### 5.2 Esperienze di lavoro in team con persone di diversa età

**Le persone che lavorano in un team multigenerazionale riconoscono che la collaborazione tra colleghi e colleghe di diverse età favorisce una buona performance.**

In particolare, le due generazioni che si trovano più ai margini delle dinamiche relazionali in azienda, la Generazione Z e i Baby Boomer (vedi Capitolo 6), rilevano maggiormente i benefici di questa interazione. Questo dato richiama la responsabilità delle organizzazioni nel favorire la formazione di gruppi di lavoro diversificati tra loro ed autenticamente inclusivi per favorire anche il coinvolgimento di alcune fasce della forza lavoro, che altrimenti rimarrebbero più ai margini.

Il lavoro in team multigenerazionali, inoltre, favorisce anche le occasioni di mentoring informale tra colleghi, che consentono la condivisione di esperienze, know-how e competenze utili per la crescita personale e professionale. In particolare, questa opportunità è apprezzata dalle persone che sono all'inizio del proprio percorso professionale poiché consente di acquisire nuove competenze e conoscenze.

Infine, per quanto riguarda le possibili difficoltà a lavorare in un team multigenerazionale, la Generazione Z è quella che fa più fatica ad integrarsi con i colleghi più senior. I Millennial, dal canto loro, ritengono che i senior si sentano a disagio a lavorare in team con manager più giovani e probabilmente a riconoscerne l'autorevolezza.

## Punti chiave

Circa il 75% dei lavoratori e delle lavoratrici ha partecipato a team multigenerazionali nell'ultimo anno, regolarmente o occasionalmente.

Tuttavia, questi **team multigenerazionali** sembrano conservare una **struttura tradizionale**, in cui la distribuzione di ruoli e responsabilità dipende dalla seniority in termini d'età. Le persone rispondenti di Generazione X e Baby Boomer tendono a mantenere ruoli di coordinamento e supervisione in questi team, i Millennial mantengono prevalentemente un ruolo di co-progettazione, mentre la Generazione Z è più coinvolta in ruoli di assistenza e supporto.



**I più giovani sono regolarmente esposti al lavoro in team multigenerazionali.** Esistono, tuttavia, delle **differenze di genere importanti**: gli uomini Generazione Z vengono coinvolti in questo tipo di team significativamente di più rispetto alle colleghe donne coetanee. Questo può rappresentare uno svantaggio per le donne in termini di esposizione e di costruzione del proprio network professionale, con ripercussioni negative, a lungo andare, sui divari di carriera tra uomini e donne in azienda.

Le persone che lavorano in team multigenerazionali riconoscono che la collaborazione tra colleghi e colleghe di diverse età favorisce sia una buona **performance del team**, sia occasioni positive di **mentoring** tra colleghi.

CAPITALE SOCIALE  
LAVORATIVO:  
RETI, NODI  
E RELAZIONI



# 6.1

## Perché è importante parlare di relazioni in azienda?

**N**el 2002 degli studiosi americani interessati alle reti sociali pubblicarono un articolo dal titolo “Making Invisible Work Visible: Using Social Network Analysis to Support Strategic Collaboration”. Lo studio utilizza un metodo di analisi innovativo per fare luce su dinamiche relazionali poco conosciute in azienda e spesso basate su ruoli informali.

Questi ruoli, sostengono gli autori, si formano e solidificano attraverso interazioni informali e relazioni di riconoscimento tra colleghi. Non sono rintracciabili, quindi, in nessun organigramma aziendale, rischiando appunto di rimanere “invisibili”. Solo raccogliendo dati sulle reti di interazioni e relazioni informali tra persone in azienda, questi ruoli – e il lavoro e le responsabilità che ne derivano – possono diventare visibili.

Gli scienziati sociali e delle organizzazioni studiano da tempo questo tipo di relazioni e reti, spesso descrivendole come un vero e proprio “capitale sociale”: un insieme di risorse e opportunità che gli individui e i gruppi ricavano dai propri legami interpersonali (Burt, R. S., 2000, The Network Structure of Social Capital).

**Questo capitolo racconta del capitale sociale lavorativo, ovvero delle relazioni tra le diverse generazioni sul luogo di lavoro e del supporto che i colleghi di età diversa richiedono l'uno all'altro a seconda delle necessità. Le analisi considerano quattro diverse forme di sostegno: consigli sul lavoro, supporto per competenze soft, supporto per competenze tecniche e supporto emotivo (vedi Tabella 6.1).**

## 6. Capitale sociale lavorativo: reti, nodi e relazioni

### 6.1 Perché è importante parlare di relazioni in azienda?

I dati sono stati raccolti chiedendo alle persone rispondenti se, negli ultimi 12 mesi, avessero chiesto sostegno o aiuto a qualcuno in ciascuna delle quattro dimensioni; e, in caso affermativo, quali fossero l'età e il genere della persona a cui avevano maggiormente chiesto sostegno o aiuto. In base alle 18.064 risposte ottenute sono stati identificati gli attori principali, tra le diverse generazioni, che costituiscono il "centro" e la "periferia" del capitale sociale lavorativo aziendale.

Le visualizzazioni di seguito proposte, a partire da pagina 95, includono due tipi di grafici, che fotografano i flussi di scambio di sostegno e aiuto

tra gruppi in azienda. In entrambi i grafici vengono rappresentate le quattro generazioni, ognuna identificata con un colore specifico. Nel Grafico di sinistra sono riportate le informazioni raccolte sul supporto intergenerazionale, ovvero i flussi di sostegno e aiuto tra due generazioni diverse; mentre nel Grafico di destra sono rappresentati i dati sul supporto intragenerazionale, cioè il sostegno e aiuto all'interno della stessa generazione. Nelle pagine che seguono verranno mostrati entrambi i grafici per ciascuna dimensione di supporto presa in esame (consigli sul lavoro, competenze soft, competenze tecniche, supporto emotivo).

Tipo di supporto	Abbreviazione
Persona che ti ha dato feedback o consigli utili sul luogo di lavoro	Consigli sul lavoro
Persona che ti aiutato ad acquisire una nuova competenza tecnica (es.: imparare un nuovo software, abilità digitali, competenze linguistiche ecc.)	Supporto per competenze tecniche
Persona che ti aiutato ad acquisire una nuova competenza soft (es.: risoluzione dei conflitti, lavoro di squadra, ecc.)	Supporto per competenze soft
Persona che ti ha aiutato/a dal punto di vista emotivo dandoti consigli su problemi personali o in momenti di sconforto e di preoccupazione	Supporto emotivo

**Tabella 6.1**

Spesso le persone ricevono aiuto dai/dalle propri/e colleghi/e in diverse situazioni. Ti presentiamo quattro situazioni tipiche e ti chiediamo di pensare al/alla collega che ti ha aiutato di più in ciascuna di queste negli ultimi 12 mesi

## 6. Capitale sociale lavorativo: reti, nodi e relazioni

### 6.1 Perché è importante parlare di relazioni in azienda?

I grafici di sinistra rappresentano delle reti di supporto intergenerazionale: ogni nodo (cerchio) del Grafico rappresenta una diversa generazione, mentre le frecce che collegano i vari nodi rappresentano le richieste di supporto tra generazioni. La dimensione e il colore delle frecce mostrano l'intensità del supporto intergenerazionale: maggiore è la percentuale di rispondenti della generazione A che dichiarano di chiedere supporto a persone della generazione B, più grande e scura è la freccia da A a B. Per facilitare la lettura del Grafico, vengono mostrati solo i flussi di supporto (frecce) la cui intensità è almeno del 20% (ovvero, 20% o più di rispondenti del gruppo A hanno chiesto supporto a persone del gruppo B).

La grandezza di ciascun nodo (generazione) rappresenta l'intensità complessiva con cui a quella generazione arrivano richieste di supporto da altri gruppi: maggiore sono il numero e l'intensità delle richieste di supporto ricevute dal gruppo A, maggiore sarà la dimensione del nodo A. La posizione dei nodi nello spazio non è casuale, ma aiuta a comprendere e identificare visivamente le generazioni più importanti nella rete di supporto: i nodi più centrali sono quelli che ricevono più richieste di sostegno, mentre quelli ai margini sono i gruppi meno contattati e meno raggiunti da tali richieste.

Nel Grafico di destra, il supporto intragenerazionale è rappresentato come un semplice Grafico a barre: ciascuna barra indica la percentuale di individui di una generazione che richiedono supporto a persone nella stessa generazione.

# 6.2

## Consigli sul lavoro: il ruolo degli uomini Generazione X

**L**e persone Millennial e di Generazione X sono le più richieste in azienda per consigli sul lavoro (Grafico 6.1, sinistra). In questa dimensione di supporto, inoltre, le due generazioni più “periferiche” – Generazione Z e Baby Boomer – tendono a chiedere sostegno ai colleghi della generazione più prossima alla loro: il 56% di rispondenti di Generazione Z si rivolge ai Millennial, mentre il 63% dei Baby Boomer chiede aiuto a persone della Generazione X.

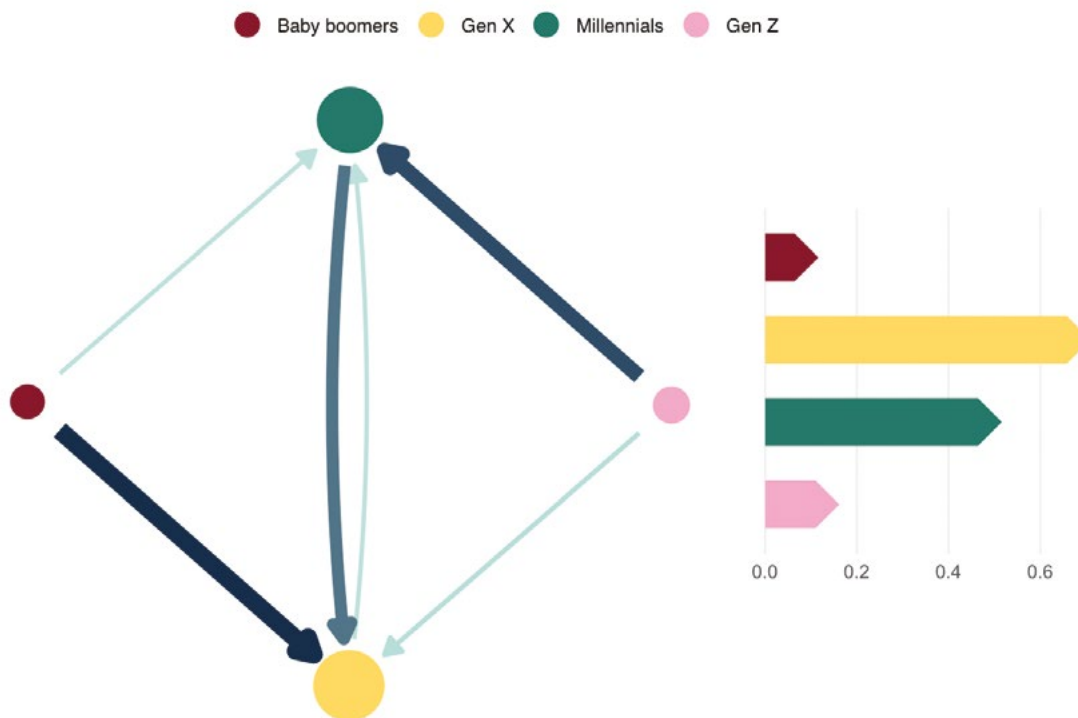
**La centralità della Generazione X per i consigli sul lavoro potrebbe derivare, in parte, dai ruoli aziendali ricoperti dagli individui in questa fascia d'età: le persone di questo gruppo hanno tipicamente ruoli di dirigenza, diventando quindi punti di riferimento in azienda sia per l'età che per il ruolo rivestito.**

Da questo deriverebbe anche l'autoreferenzialità degli individui Generazione X: il 66% di loro dichiara, infatti, di rivolgersi principalmente ad altre persone di Generazione X per chiedere consigli di lavoro (Grafico 6.1, destra). Emerge tuttavia un flusso di richiesta, seppur debole, dalla Generazione X al più giovane gruppo Millennial. Dal Grafico si desume quindi che, in generale, i flussi di richieste di consigli lavorativi spesso seguono le linee di riporto in azienda.

Baby Boomer e Generazione Z sono le generazioni più ai margini di questa rete, ovvero i gruppi che ricevono meno richieste di supporto da parte di colleghi e colleghe. Sono, al tempo stesso, generazioni che si rivolgono molto poco a persone dello stesso gruppo, affidandosi maggiormente a colleghi di altra età per consigli di lavoro.

## 6. Capitale sociale lavorativo: reti, nodi e relazioni

### 6.2 Consigli sul lavoro: il ruolo degli uomini Generazione X



**Grafico 6.1:** Consigli sul lavoro

Analisi delle reti sociali, dati distinti per generazione

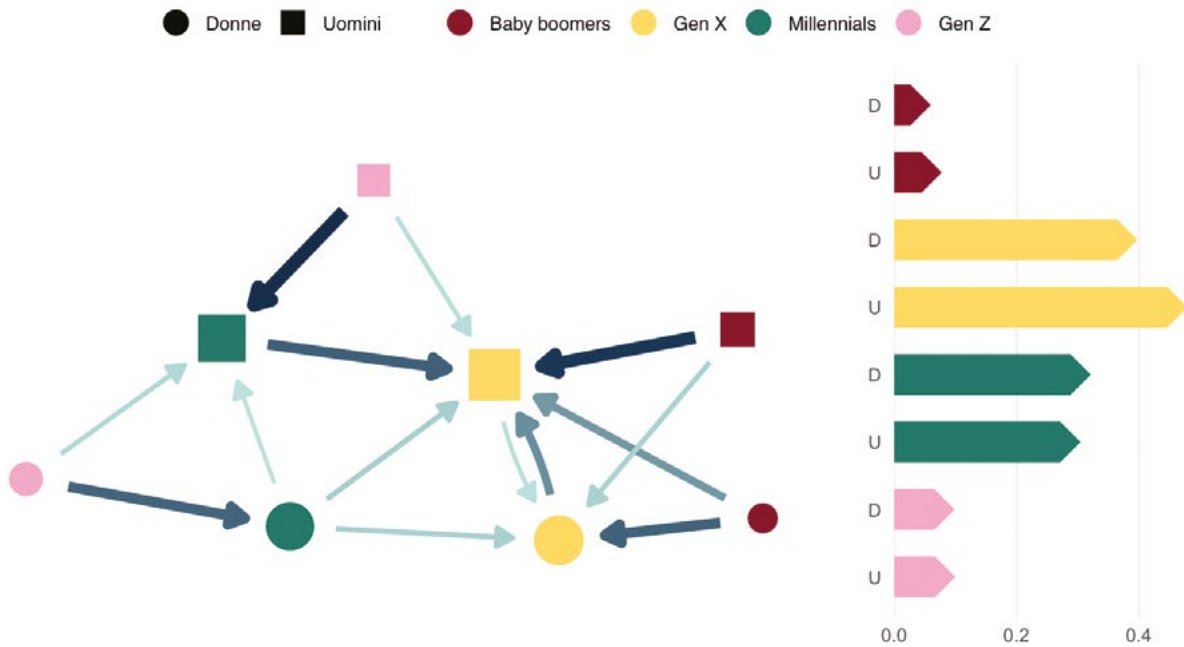
Se, da una parte, la marginalità dei più giovani può essere spiegata dalla più giovane età e più breve esperienza lavorativa, colpisce invece il decentramento dei Baby Boomer, che dovrebbero essere invece i “saggi” dell’organizzazione e tra i principali detentori del “know-how” aziendale. Ci si chiede quindi se la bassa centralità di questa generazione, così ricca di sapere ed esperienza, possa essere

dovuta ad un progressivo distacco dei suoi membri dalle relazioni aziendali e/o ad una progressiva uscita per pensionamento e/o ad un disinvestimento aziendale nei confronti delle risorse più senior.

Il Grafico 6.2 riporta lo stesso tipo di dati, ora distinti per genere all’interno di ciascuna generazione (ad esempio, Donne Baby Boomer e Uomini Baby Boomer): le generazioni

## 6. Capitale sociale lavorativo: reti, nodi e relazioni

### 6.2 Consigli sul lavoro: il ruolo degli uomini Generazione X



**Grafico 6.2:** Consigli sul lavoro, prospettiva intersezionale

Analisi delle reti sociali, dati distinti per generazione e genere

sono sempre rappresentate dagli stessi colori identificativi, mentre i generi sono visualizzati attraverso diverse forme geometriche (cerchio per le donne, quadrato per gli uomini).

Anche distinguendo per genere, Baby Boomer e Generazione Z si confermano i due gruppi che ricevono meno richieste di consigli utili sul lavoro e che non intrattengono flussi di scambio tra loro. Il dato intersezionale rivela che l'autoreferenzialità della Generazione X è più marcata tra gli uomini: il 45% di loro si rivolge a colleghi dello

stesso genere e della stessa età per ricevere consigli lavorativi. Questo è il flusso più significativo per questa forma di supporto, seguito dal flusso di richieste che gli uomini Baby Boomer rivolgono agli uomini della Generazione X (40%). In altre parole, osserviamo molta interazione tra uomini senior nelle aziende, che si scambiano con particolare frequenza consigli utili sul mondo del lavoro. Possiamo ipotizzare che, almeno in parte, questi siano uomini in ruoli aziendali di rilievo che riconoscono l'autorevolezza dei colleghi – meno quella delle colleghe – della propria età e in ruoli simili.



## 6. Capitale sociale lavorativo: reti, nodi e relazioni

### 6.2 Consigli sul lavoro: il ruolo degli uomini Generazione X

**Mentre gli uomini tendono a chiedere consiglio perlopiù ad altri uomini (della stessa o di diversa generazione), le donne in generale chiedono aiuto sia a colleghi sia a colleghe. Le loro richieste di consigli lavorativi sono anche più disperse rispetto all'età, fatta eccezione per le donne di Generazione X che si affidano maggiormente a donne (36%) e uomini (30%) della stessa generazione.**

La spiegazione di questo dato potrebbe essere data da una maggiore scarsità di colleghe donne in ruoli superiori, a cui chiedere consigli di lavoro. In stadi più avanzati del percorso professionale, le donne hanno maggiore probabilità di subire un arresto di carriera e, come in una piramide, si restringe la percentuale di professioniste che riescono ad arrivare a ruoli apicali. Il risultato potrebbe essere maggiore scarsità di colleghe donne in ruoli superiori, a cui chiedere consigli di lavoro. Una rispondente della Generazione X parla, ad esempio, di “*donne dalle carriere congelate*” rispetto ai colleghi uomini, mentre un'altra dichiara di avere pochi riferimenti di donne in carriera perché nei ruoli di maggior responsabilità “*il riferimento è solo maschile*”.

# 6.3

## Supporto per competenze soft: le donne Gen X acquistano centralità

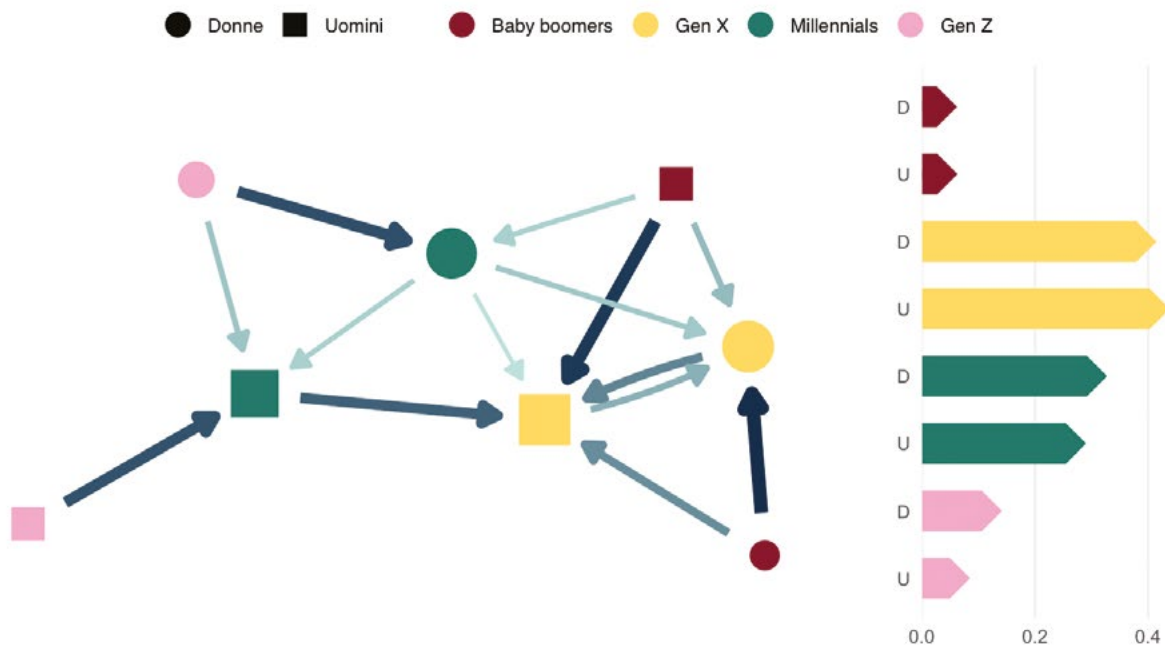
**P**er le competenze soft (ad esempio competenze comunicative, risoluzione dei conflitti, lavoro di squadra) ci concentriamo direttamente sul dato intersezionale (Grafico 6.3). In generale, si confermano i trend che abbiamo notato sui consigli lavorativi: si tende a chiedere supporto a persone della generazione anagraficamente più prossima alla propria e ad essere più richiesti sono le persone della Generazione X e i Millennial.

Se ci concentriamo, invece, sulle differenze di genere, dal Grafico si ricava che, nei flussi di supporto per competenze soft, le donne Millennial e soprattutto di Generazione X acquistano centralità leggermente superiore rispetto a quanto visto per i consigli sul lavoro. Ciononostante, il gruppo più di riferimento per questa dimensione di supporto, rimane quello degli uomini Generazione X.

La maggiore importanza che le donne Generazione X e Millennial acquisiscono per questa forma di supporto suscita diverse considerazioni. Da una parte, richiama lo stereotipo di genere che associa le donne a capacità più relazionali e interpersonali (saper ascoltare, coltivare relazioni positive, attenuare in conflitti, ecc.), ma meno a competenze tecniche e professionali. Dall'altra, invita le aziende a non sottovalutare la centralità delle donne di queste generazioni e a continuare ad investire soprattutto sulle più senior. Questa centralità informale dovrebbe corrispondere ad un riconoscimento formale che possa premiare e valorizzare modelli di leadership e competenze differenti.

## 6. Capitale sociale lavorativo: reti, nodi e relazioni

### 6.3 Supporto per competenze soft: le donne Gen X acquistano centralità



**Grafico 6.3:** Supporto per competenze soft, prospettiva intersezionale

Analisi delle reti sociali, dati distinti per generazione e genere

**Risp. 532:** “Mi sembra di capire che quando si parla di discriminazione in base all’età si faccia riferimento sempre o quasi sempre ai senior che discriminano i junior. Nella mia esperienza posso dire che non è così: la categoria più discriminata mi sembra invece quelle delle donne

over 50, cioè la mia. Si diventa semplicemente invisibili. Non ti considera nessuno per un premio, per una promozione anche informale, per un cambio di attività che possa essere più stimolante. Come avviene nella società, le donne dopo i 50 spariscono. Una specie di morte civile”.

# 6.4

## Tecnicità e operatività dell'azienda: la fiducia negli uomini Millennial

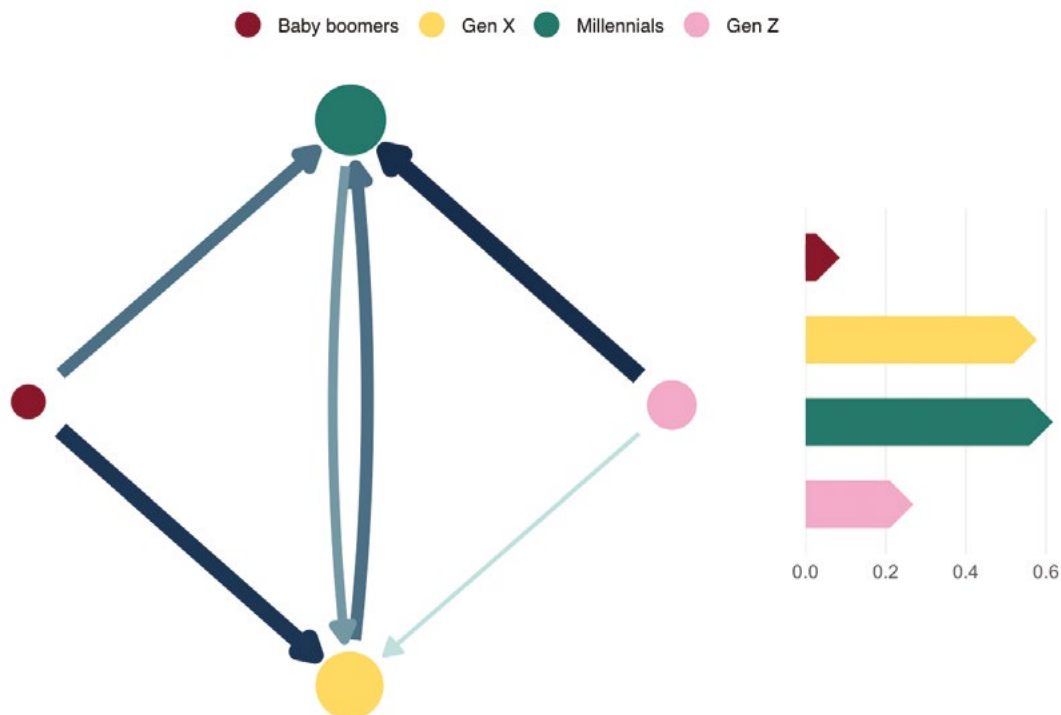
Il supporto per competenze tecniche (ad esempio imparare un nuovo software, apprendere processi lavorativi, acquisire competenze linguistiche o abilità digitali) vede un flusso reciproco che mette in contatto Millennial e Generazione X, questa volta con un riconoscimento importante nei confronti delle competenze dei Millennial (Grafico 6.4). Il 41% di rispondenti di Generazione X, in particolare, si rivolge ai colleghi Millennial e il 56% dei Millennial si rivolge a persone del proprio stesso gruppo per questo tipo di aiuto.

Le competenze tecniche sono senza dubbio una sfera in cui i giovani sono più formati e riconosciuti come autorevoli. Non è un caso, infatti, che a differenza delle altre forme di supporto analizzate, questa è un'area in cui la Generazione Z trova supporto maggiormente al proprio interno (21%), inviando poi richieste "esterne" ai Millennial (53%), che probabilmente supervisionano il lavoro dei colleghi più junior. D'altra parte, la generazione più giovane non riceve (frequentemente) richieste di aiuto in questo campo da parte dei colleghi più senior.

Come emerge dai flussi relativi alle altre forme di supporto, i Baby Boomer rimangono alla periferia degli scambi generazionali: questa è una generazione che invia molte richieste a colleghi e colleghe più giovani, ma che viene poco interpellata a sua volta da richieste di aiuto da parte di altri gruppi.

## 6. Capitale sociale lavorativo: reti, nodi e relazioni

### 6.4 Tecnicità e operatività dell'azienda: la fiducia negli uomini Millennial



**Grafico 6.4:** Supporto per competenze tecniche

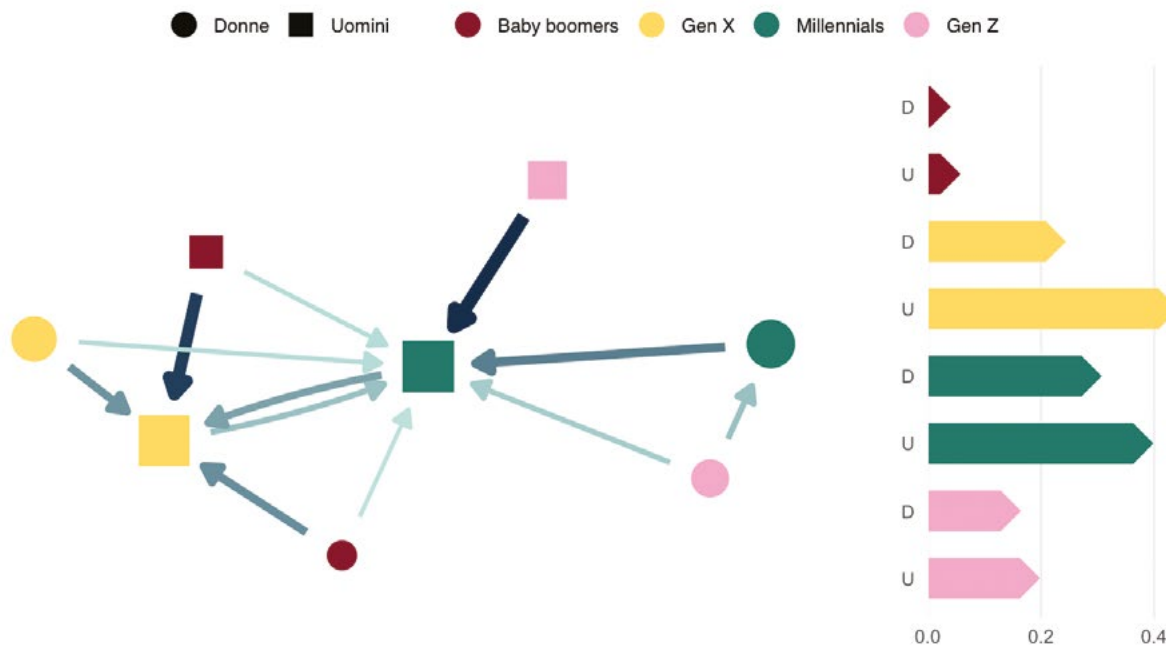
Analisi delle reti sociali, dati distinti per generazione

Per quanto riguarda le differenze di genere, negli scambi su task operativi le giovani generazioni tendono a formare una community separata dai colleghi più senior e gli uomini Millennial formano un ponte di connessione tra i due poli (Grafico 6.5 a pagina seguente).

**In questo ambito, le donne sono nettamente periferiche nella rete di supporto. I rispondenti maschili, a prescindere dalla generazione, tendono a non affidarsi a colleghe donne se necessitano di un aiuto tecnico.**

## 6. Capitale sociale lavorativo: reti, nodi e relazioni

### 6.4 Tecnicità e operatività dell'azienda: la fiducia negli uomini Millennial



**Grafico 6.5:** Supporto per competenze tecniche, prospettiva intersezionale

Analisi delle reti sociali, dati distinti per generazione e genere

Analogamente, fatta eccezione per le richieste che le donne di Generazione Z inviano alle colleghe Millennial (26%), le donne di tutte le età riconoscono maggiore autorevolezza agli uomini per supporto in campo tecnico.

Questi risultati ricordano gli stereotipi di genere in ambito lavorativo, già richiamati sopra, per cui alle donne si tendono ad associare qualità relazionali e interpersonali, mentre agli uomini viene riconosciuta più autorevolezza per abilità tecniche e professionali. Il dato ci porta a

riflettere su tematiche di genere più ampie che riguardano il tipo di percorso scolastico e universitario intrapreso dalle donne, i ruoli che queste assumono una volta entrate nel mercato del lavoro, e la formazione ricevuta in azienda. Modelli culturali che si formano già in età scolare e pre-adulta e che scoraggiano l'acquisizione di competenze tecniche e scientifiche da parte delle donne – o la valorizzazione di tali competenze tra le donne – potrebbero essere un fattore determinante per spiegare i flussi di supporto che osserviamo in questa ricerca.

# 6.5

## Donne e supporto emotivo: riflettere attraverso e oltre gli stereotipi di genere

**P**er questo tipo di supporto consideriamo direttamente i dati intersezionali (Grafico 6.6 a pagina seguente). Il primo elemento evidente è che per questa dimensione di supporto si osserva bassa reciprocità tra i diversi gruppi: le richieste di sostegno tendono ad essere unidirezionali e non reciproche (un gruppo chiede a un altro, ma non viceversa). Il flusso più significativo è rappresentato dalla richiesta (non reciprocata) che le donne Baby Boomer rivolgono alle colleghe di Generazione X (58%).

In secondo luogo, il supporto intragenerazionale e intra-genere è tendenzialmente maggiore. In particolare, le donne di Generazione X si affidano maggiormente a colleghe della stessa fascia di età (52%). In questo campo aumenta anche l'autoreferenzialità tra le donne Generazione Z, per cui il 26% delle rispondenti in questa fascia d'età preferisce rivolgersi a colleghe coetanee.

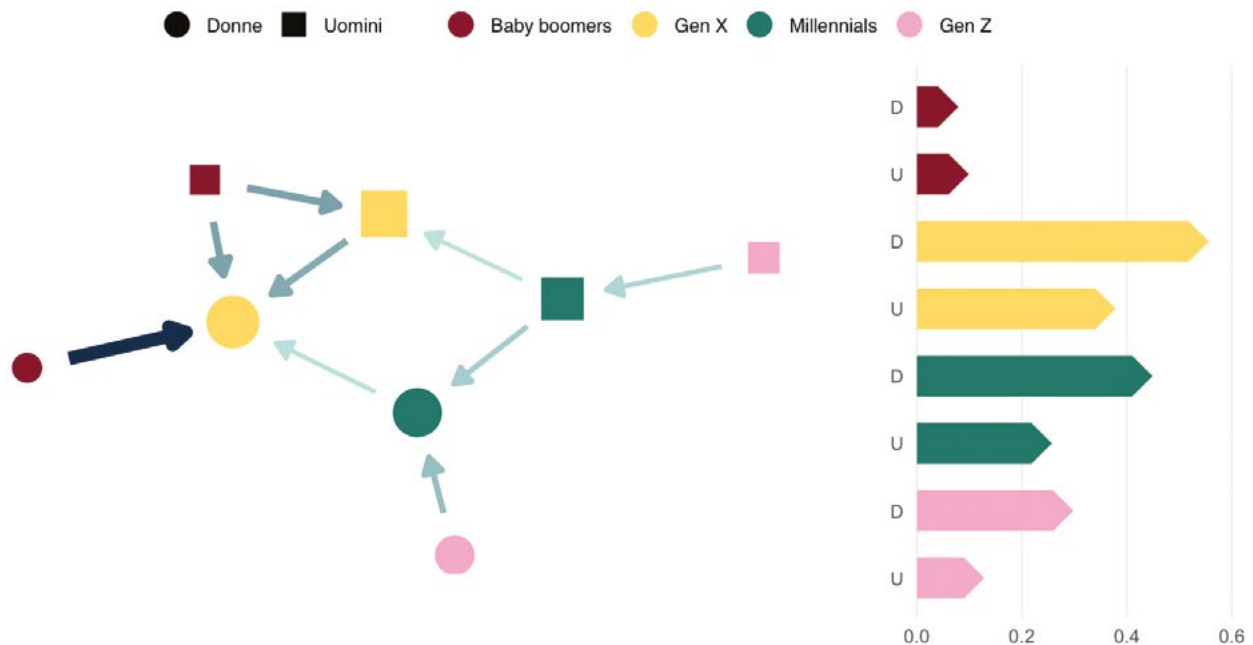
**Analogamente a quanto visto per le competenze soft, i dati sul supporto emotivo richiamano l'attenzione sugli stereotipi di genere in azienda.**

Sembra importante, al tempo stesso, avviare una riflessione più ampia sul ruolo protagonista e proattivo delle donne nelle reti sociali aziendali. Si può ipotizzare che lo spazio delle relazioni informali e del sostegno tra colleghi offre alle donne un canale per affermarsi nel contesto lavorativo, soprattutto nei casi in cui il riconoscimento formale da parte dell'organizzazione è più limitato.

D'altra parte, possiamo anche immaginare che le donne più senior, in posizioni manageriali e ruoli aziendali più di rilievo, stiano proponendo un modello di leadership alternativo basato sull'ascolto, l'empatia e la conoscenza dei bisogni e problemi dei propri colleghi e colleghe. Da questa prospettiva, la centralità delle donne come fonti di supporto

## 6. Capitale sociale lavorativo: reti, nodi e relazioni

### 6.5 Donne e supporto emotivo: riflettere attraverso e oltre gli stereotipi di genere



**Grafico 6.6:** Supporto emotivo, prospettiva intersezionale

Analisi delle reti sociali, dati distinti per generazione e genere

soft ed emotivo in azienda può essere letta non solo negativamente come la conferma e il rafforzamento di vecchi stereotipi di genere, ma anche, positivamente, come la scelta proattiva e consapevole di donne che propongono nuovi modelli di leadership.

**La vera sfida diventa, in questo caso, trovare modi di riconoscere questo impegno e spinta innovativa, anche sul piano formale ed economico, da parte di quelle donne che, a prescindere dal ruolo, si trovano e agiscono in posizioni di leadership riconosciute dai colleghi ma “invisibili” negli organigrammi aziendali.**



# 6.6

## Alla periferia del capitale sociale lavorativo: Baby Boomer e Generazione Z

**I**ndipendentemente dalle forme di supporto, Generazione Z e Baby Boomer sono ai margini del capitale sociale lavorativo. In questo contesto ci sembra opportuno approfondire l'esperienza dei più senior riportando le percezioni delle persone rispondenti di questa fascia d'età raccolte negli altri dati di questa ricerca.

Il dato qualitativo ci racconta che in azienda i Baby Boomer spesso percepiscono di essere un "ostacolo al rinnovamento dei processi", un "costo da tagliare", ed "un peso di cui liberarsi". Queste testimonianze sono anche accompagnate, in molti casi, da un desiderio di essere considerati come parte attiva e produttiva della vita aziendale:

**Risp. 1033:** *Ho più volte sostenuto che occorre identificare percorsi di carriera anche per gli over 50, con maggior coinvolgimento in ruoli di team leader. Invece ho sempre constatato che se non si raggiungono ruoli importanti prima dei 50 anni dopo si viene esclusi totalmente. Nell'azienda dove lavoravo precedentemente venivano addirittura organizzati corsi motivazionali per gli over 55 come se, considerata l'età, le persone non fossero più ambiziose e motivate nel lavoro. Non considerando il costo per l'azienda di persone in cui non si investe più ma che dovranno lavorare per altri 20 anni, visto che l'età pensionabile si allontana".*

Le esperienze condivise dai più senior e i dati sulle reti sociali ci portano a considerare azioni di inclusione che rendano protagonisti i più senior e che mettano in relazione questa generazione con quelle più giovani, i cui membri possono beneficiare dell'esperienza e competenza di chi è a fine carriera.

## 6. Capitale sociale lavorativo: reti, nodi e relazioni

### 6.6 Alla periferia del capitale sociale lavorativo: Baby Boomer e Generazione Z

Queste potrebbero essere, ad esempio, azioni che colmano il gap tra generazioni in uscita e quelle più giovani attraverso passaggi di consegna strutturati o strategie di sponsorship:

**Risp. 577:** *“Ritengo che oggi più che mai sarebbe necessario un passaggio generazionale basato sullo scambio tra senior e junior. Purtroppo, la standardizzazione di molti processi insieme all’inevitabile standardizzazione tecnologica non favorisce le relazioni. È sufficiente osservare l’ambiente di lavori per vedere tanta solitudine”.*

Il desiderio di costruire ponti generazionali è espresso dai più senior quanto dai più junior. L’investimento sulle giovani generazioni non può prescindere da un processo di collaborazione e contaminazione – appunto di promozione di ponti e reti – che trasferisca il know-how da una generazione ad un’altra.

**Risp. 419:** *“Le figure senior in azienda sono fondamentali e necessarie. Ho paura, che l’esodo che viene richiesto a queste figure, senza nessuna apparente distinzione meritocratica, possa generare una grandissima perdita di competenze. Vedo persone prossime alla pensione, per le quali non sono*

*previste politiche di “passaggio di consegna”. D’altro canto, le figure junior e neoassunte non stanno ricevendo la dovuta formazione per sopperire alle figure, altamente professionali, prossime all’uscita dall’azienda. Temo una grande perdita di know-how aziendale e quindi di competitività sul mercato”.*

La valorizzazione dei più senior non va intesa come un focus di strategie a vantaggio di una minoranza in fase di uscita, ma come un investimento nei confronti di tutta la popolazione aziendale, compresa quella più giovane. Un processo di innovazione aziendale portato avanti dai giovani non può non tener conto della storia del contesto organizzativo in cui operano. In questo senso, le esperienze dei colleghi più senior potrebbero informare strategie ancora più consapevoli ed efficaci:

**Risp. 66:** *“È necessario migliorare il knowledge transfer tra generazioni per rendere più rapido ed efficiente l’inserimento delle nuove generazioni nell’attività e per evitare di perdere il know-how dei colleghi più anziani alla loro uscita dall’azienda. I colleghi più anziani non devono essere gelosi della loro conoscenza, acquisita in una vita di lavoro, ma devono trasmetterla ai colleghi giovani come se fossero dei figli e questi dovrebbero avere l’umiltà di ascoltare, studiare e imparare”.*

# 6.7

## Le relazioni oltre agli individui: capitale sociale lavorativo e sfide della DEI generazionale

I contenuti e i dati di questo capitolo hanno ispirato il design di questa ricerca. Non è un caso che nel suo titolo compaia la parola “relazioni”.

**Ma cosa ci dicono le relazioni in azienda? Perché sono importanti?**

Le reti sociali aziendali ci raccontano non solo dei contatti tra le persone, ma anche di distanze, separazioni, connessioni mancate. Abbiamo visto, attraverso i grafici di rete, quali sono i gruppi più isolati e quelli che invece risultano più centrali nel contesto aziendale. L'obiettivo di questa prospettiva, adottata raramente nei contesti DEI italiani, è di ispirare azioni di inclusione e valorizzazione più efficaci lavorando non solo sulla diversità delle caratteristiche individuali, ma anche sulle relazioni tra le persone che sono portatrici di tali caratteristiche.

**In contesti DEI, normalmente si sviluppano azioni in base all'unicità degli individui e ai bisogni particolari di alcuni gruppi. Spesso si tralasciano, tuttavia, gli scambi che si formano in azienda tra persone e gruppi anche molto eterogenei.**

Da questi scambi nascono riconoscimenti reciproci e il riconoscimento è associato alla leadership: ovvero alla capacità degli individui di motivare i colleghi, guidarli, supportare la loro crescita e contribuire ad un clima generale più sereno in azienda. Tutti questi sono aspetti fondamentali per la sostenibilità delle organizzazioni.

## 6. Capitale sociale lavorativo: reti, nodi e relazioni

### 6.7 Le relazioni oltre agli individui: capitale sociale lavorativo e sfide della DEI generazionale

Al tempo stesso, emerge dai dati di questa ricerca uno spaccato aziendale ancora, da certi punti di vista, molto tradizionale.

**Da una parte, le relazioni sociali all'interno delle organizzazioni tendono a ricalcare le relazioni gerarchiche degli organigrammi aziendali, favorendo una disconnessione tra i senior ed i più junior. Dall'altra parte, le richieste di supporto seguono dinamiche che a volte rimandano a vecchi stereotipi di età e genere, evidentemente difficili da sradicare anche se lontani dalla realtà del lavoro contemporaneo in Italia e nel mondo.**

L'analisi del capitale sociale lavorativo porta alla luce la centralità del lavoro di gruppi e persone che, sul piano dei ruoli formali e delle responsabilità contrattuali, rischia di rimanere invisibile, non riconosciuto e non premiato. Nel complesso, i dati sulle reti di supporto in azienda sollevano molte domande e suggeriscono nuove strade per trovare alcune risposte. Questo è particolarmente importante in un momento storico in cui si presta molta attenzione alla DEI aziendale, enfatizzando le diversità degli individui ma rischiando di trascurare come queste diversità si possono integrare attraverso le relazioni interpersonali.

## Punti chiave

Lo studio del capitale sociale lavorativo ci mostra un contesto aziendale molto tradizionale dove permangono **disconnessioni tra i senior e i più junior** e, i riconoscimenti emersi, rimandano a noti stereotipi di età e di genere.

Gli **uomini Generazione X sono il gruppo più centrale in azienda** specialmente per quando riguarda i **consigli utili sul lavoro e supporto per competenze soft**. Sono verosimilmente individui che rivestono posizioni di riferimento e con potere decisionale.

Gli **uomini Millennial rappresentano il cuore operativo e tecnico** dell'azienda, anche se è un gruppo che fa ancora fatica a ricevere un pieno riconoscimento professionale ed economico.

**Donne Millennial e Generazione X** acquistano centralità per **competenze soft**. Le **donne Generazione X** sono un punto di riferimento in azienda per il **supporto emotivo**. Pur riconoscendo la persistenza di noti stereotipi di genere si propone di pensare ad un ruolo proattivo della donna che porta in azienda uno stile di leadership più empatico ed inclusivo.

**Baby Boomer e Generazione Z** sono i **gruppi ai margini del capitale sociale lavorativo**.

È opportuno implementare strategie di inclusione che non considerino soltanto la diversità e divergenza dei gruppi generazionali. Bisognerebbe pensare ad **individui** che, seppur diversi tra loro, **entrano in relazione con azioni di supporto e riconoscimento reciproci**.

DEI GENERAZIONALE:  
LE AZIENDE  
SONO PRONTE?



## 7. DEI generazionale: le aziende sono pronte?

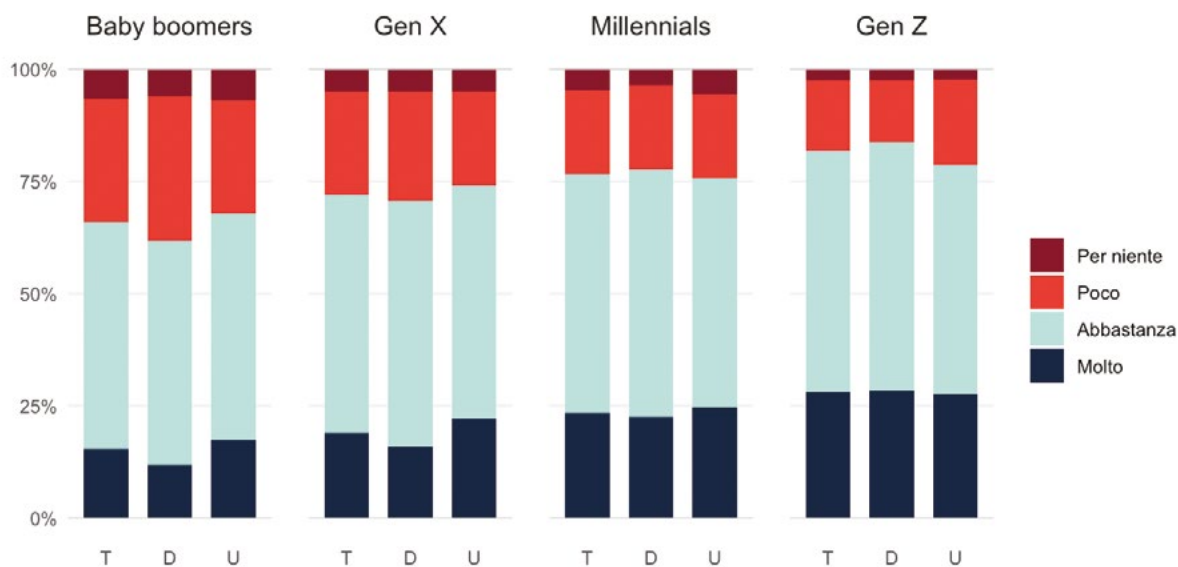
7.1 Clima inclusivo e impegno aziendale

# 7.1

## Clima inclusivo e impegno aziendale

La parte conclusiva del questionario indaga, attraverso due domande distinte, la percezione delle persone rispondenti relativamente al clima e all'impegno aziendale in termini di diversità, equità e inclusione generazionale.

Le risposte sono state raccolte attraverso una scala Likert (*Per niente, Poco, Abbastanza, Molto*) e analizzate mettendo a confronto, per ogni gruppo generazionale, le risposte aggregate (T) con quelle dei/delle rispondenti uomini (U) e donne (D).



**Grafico 7.1:** Clima aziendale

Basandoti sulle tue esperienze quotidiane quanto pensi che nella tua azienda ci sia un clima di rispetto e valorizzazione nei confronti delle persone della tua età?

## 7. DEI generazionale: le aziende sono pronte?

### 7.1 Clima inclusivo e impegno aziendale

La domanda sul clima consente di cogliere informazioni sull'atmosfera lavorativa percepita dai lavoratori e delle lavoratrici. "Rispetto" e "Valorizzazione" rimandano infatti alle relazioni, ovvero alle piccole azioni quotidiane che contribuiscono alla diffusione di un ambiente lavorativo inclusivo.

Dal Grafico 7.1 si osserva che la percezione di un clima di rispetto e valorizzazione della diversità generazionale decresce con l'aumentare dell'età. In altre parole, il 28% di rispondenti Generazione X e il 34,2 % dei Baby Boomer ritiene che ci sia "poco" o "per niente" un clima di rispetto e valorizzazione della sua generazione. Questa percezione diventa più marcata tra la popolazione femminile: il 38,2% delle donne Baby Boomer (vs 32,1% degli uomini) e 29,3% delle donne Generazione X (vs 25% degli uomini) pensano di lavorare in un ambiente dove le persone della loro età non sono valorizzate. Probabilmente questi due gruppi rappresentano per eccellenza una prospettiva "disincantata" dell'ambiente lavorativo a seguito di ostacoli sistemici aziendali discussi nei capitoli precedenti. A questa percezione si aggiunge la difficoltà emersa tra donne più senior ad essere riconosciute come punto di riferimento da colleghi e colleghe (vedi Capitolo 6).

**Risp. 417:** *"Come donna over 55 penso di essere stata penalizzata doppiamente dalle ultime iniziative dell'azienda. In quanto donna, negli anni precedenti ho avuto oggettivamente meno occasioni per crescere e ora che si è presentata una maggiore apertura di genere si manifesta apertamente il vincolo dell'età. Penso che un riconoscimento alle tante donne che sono nella mia stessa condizione e che si sono dedicate sempre con passione al proprio lavoro sia dovuto. Non necessariamente di carriera, ma un premio che tenga conto del nostro impegno".*

Le generazioni più giovani si sentono generalmente più valorizzate e rispettate in azienda. Il 76,6% dei Millennial, ad esempio, ha risposto di lavorare in un'azienda dove è presente un clima di rispetto e valorizzazione delle persone della loro fascia d'età. Tra le persone della Generazione Z più di 8 su 10 sostengono di sentirsi rispettati e valorizzati all'interno dell'azienda.

**Questo sentimento più positivo tra i più giovani potrebbe essere spiegato dall'entusiasmo iniziale legato al recente ingresso nel mercato del lavoro, e da un contesto lavorativo più disteso caratterizzato da scambi tra pari.**



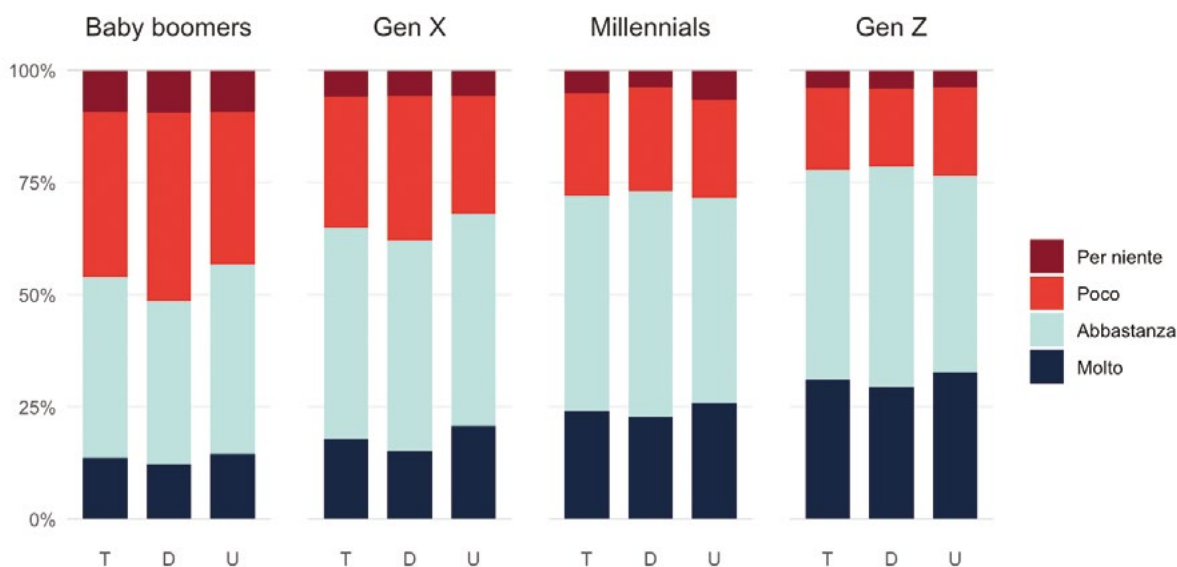
## 7. DEI generazionale: le aziende sono pronte?

### 7.1 Clima inclusivo e impegno aziendale

Infatti, come raccontato nel Capitolo 6, le persone della Generazione Z lavorano a stretto contatto con i loro coetanei e con colleghi Millennial che filtrano il contatto diretto tra senior e più junior (vedi Capitolo 6).

Questo permetterebbe a uomini e donne della Generazione Z di lavorare in un clima meno formale in cui c'è un riconoscimento reciproco tra pari.

**I lavoratori e le lavoratrici fanno emergere qualche criticità per quanto riguarda il concreto impegno aziendale relativo ad azioni o politiche a favore dell'inclusione generazionale.**



**Grafico 7.2:** Impegno aziendale

Quanto pensi che la tua azienda sia coinvolta in azioni o politiche a favore dell'inclusione della tua generazione?

## 7. DEI generazionale: le aziende sono pronte?

### 7.1 Clima inclusivo e impegno aziendale

Similmente a quanto osservato per il clima lavorativo, anche la percezione della presenza di un impegno aziendale a favore dell'inclusione generazionale decresce con l'aumentare dell'età, ma in questo caso le opinioni espresse sono più critiche e nette. Infatti, il 46,1% di tutti i Baby Boomer ritiene che non esistano o ci siano poche azioni rivolte all'inclusione della loro generazione. Questa percezione è maggiormente accentuata tra le donne Baby Boomer (51,5%). Per quanto riguarda la Generazione X il 37,9% delle donne e il 32% degli uomini si esprime negativamente ("poco" e "per niente") in merito all'impegno aziendale.

Il tema delle politiche e delle azioni aziendali vede i più giovani più critici rispetto a quanto emerso per il clima lavorativo. Il 28% dei Millennial sostiene che l'impegno dell'azienda sui temi generazionali sia limitato o assente, il 23% di loro aveva risposto negativamente alla domanda sul clima aziendale. Si osserva una simile dinamica tra partecipanti della Generazione Z che si esprimono più negativamente sull'impegno DEI generazionale (22,1%) rispetto al clima aziendale (18,1%). Tra i giovani non si riscontrano differenze di genere rilevanti nelle risposte. Tuttavia, è necessario considerare

queste opinioni anche in relazione ai risultati emersi nei capitoli precedenti: la Generazione Z è anche quella che si sente meno ascoltata in azienda (Capitolo 4) ed emerge come un gruppo ai margini del capitale sociale insieme ai Baby Boomer (Capitolo 6). Infatti, questa percezione emerge anche tramite il dato qualitativo, dove le prospettive sono più critiche:

**Risp. 1055:** *“La percezione che ho è che ci sia rispetto e valorizzazione “superficiale” delle persone della mia generazione in azienda (Generazione Z, giovani). Ci sono tante opportunità di formazione, la possibilità di conoscere l'azienda, fare networking, ma non siamo visti, ascoltati e rispettati come effettivamente competenti. La presenza di giovani in azienda è valorizzata, ma non rispettata dai manager più senior, che raramente ascoltano e rispettano i nostri punti di vista”.*

## 7. DEI generazionale: le aziende sono pronte?

La prospettiva dell'azienda

### LA PROSPETTIVA DELL'AZIENDA

# Ridefinire il talento

Le strategie di talent management, cioè quelle relative all'attrazione, allo sviluppo e al trattenimento dei talenti evolvono nel tempo e oggi fanno riferimento ad un'idea più sfaccettata di cosa sia un "talento". Per questa ricerca, gli specialisti HR e DEI hanno discusso le varie sfumature di questo concetto che, a seconda dei contesti organizzativi, può indicare qualità diverse a prescindere dall'età.

Di sotto sono riportate le parole maggiormente utilizzate nel contesto dei focus group per descrivere il talento in azienda che rimandano alle caratteristiche più ricercate nei contesti lavorativi:



## 7. DEI generazionale: le aziende sono pronte?

La prospettiva dell'azienda

Queste caratteristiche riguardano il bagaglio di attitudini e competenze personali che potrebbero appartenere a profili eterogenei senza limiti anagrafici. Nonostante ciò, sono molte le politiche, i programmi e le iniziative di sviluppo aziendali che si rivolgono prevalentemente a "giovani talenti". Questo porta i più senior (Baby Boomer e Generazione X) a percepire un sentimento di esclusione nonostante tra loro venga espressa la volontà di continuare a contribuire attivamente alla vita aziendale.

*"Le persone che lavorano già da 20 anni in azienda hanno la voglia di continuare a essere valorizzate; invece, hanno la sensazione che tutte le iniziative siano rivolte ai giovani; quindi, si sentono un po' messe da parte".*

Sebbene siano tanti gli specialisti HR e DEI che riconoscono la moltitudine di iniziative dedicate ai giovani talenti, si assiste negli ultimi anni ad un cambio di prospettiva. Nel dibattito aziendale, il termine "talento" inizia a risultare anacronistico e lascia sempre più spazio ad una riflessione sulle attitudini e competenze individuali senza limiti anagrafici. Questo cambiamento ha permesso di ampliare il target delle varie iniziative rivolte allo sviluppo professionale e personale in azienda.

*"Abbiamo un'iniziativa per far lavorare i talenti sui progetti strategici aziendali. L'anno scorso l'abbiamo aperta a tutte le età e si sono candidati meno giovani di quello che ci aspettavamo. Sono arrivate invece le candidature di persone anche over 50, che avevano ancora tanta voglia di mettere a disposizione le loro energie e a quel punto anche un set di competenze molto solide".*

**Aprire le iniziative di talent management a persone di varie fasce di età risulta essere una strategia "win-win". Le persone in azienda si sentono maggiormente valorizzate e ingaggiate e l'azienda può avere a disposizione preziose competenze, altrimenti inutilizzate.**

## 7. DEI generazionale: le aziende sono pronte?

### 7.2 L'impegno delle aziende: conciliare DEI e meritocrazia

# 7.2

## L'impegno delle aziende: conciliare DEI e meritocrazia

Il dato qualitativo propone due ulteriori osservazioni sui temi relativi all'impegno aziendale verso diversità, equità e inclusione. Si tratta di aspetti non affrontati nel questionario ma su cui le persone rispondenti hanno ritenuto importante esprimersi.

Da diversi commenti dei e delle rispondenti emerge la percezione che le politiche di diversità e inclusione possano essere in contrasto con il valore della meritocrazia e che le azioni a supporto delle minoranze portino inevitabilmente a ignorare le istanze di altri gruppi in azienda. Questa evidenza solleva questioni DEI cruciali: che conoscenza hanno i lavoratori e le lavoratrici della diversità, equità ed inclusione e dell'importanza di lavorare su questi valori? In che modo vengono introdotte le azioni di diversità e inclusione prima di essere implementate? Perché in molti pensano che il riconoscimento dei diritti di un gruppo avvenga a discapito di altri? E, soprattutto, come conciliare i principi della DEI con il valore della meritocrazia?

**Risp. 912:** *“Non dovrebbe essere necessario lavorare in modo specifico sull'inclusione delle “diversità” in azienda. Basterebbe applicare una vera meritocrazia per far emergere le risorse migliori, indifferentemente dal genere o da orientamenti sessuali che non c'entrano con le prestazioni lavorative”.*

È importante per le aziende cercare di rispondere a queste domande in modo da rendere fruibile, interpretabile e applicabile nella vita lavorativa quotidiana di tutta la popolazione aziendale il concetto di diversità, equità e inclusione e rendere questi principi compatibili con il valore della meritocrazia.

## 7. DEI generazionale: le aziende sono pronte?

### 7.2 L'impegno delle aziende: conciliare DEI e meritocrazia

In effetti l'impegno delle istituzioni e del mondo del lavoro verso la diversità, equità e inclusione è nato per garantire eque opportunità a gruppi sociali storicamente marginalizzati con lo scopo di supportare le persone che sono state a lungo discriminate sia nella vita economica che in quella sociale. È importante però sottolineare che supportare e valorizzare gruppi minoritari e storicamente marginalizzati non avviene a discapito della maggioranza e della meritocrazia, tutt'altro.

**L'obiettivo delle azioni DEI è di creare le stesse condizioni di accesso ad opportunità per tutti e tutte a prescindere dal gruppo sociale di appartenenza. Tutto il lavoro della DEI infatti non potrebbe esistere senza il principio fondamentale dell'equità, specialmente nell'ambito delle opportunità. Il successo nell'outcome poi dipende dal bagaglio di conoscenze, competenze e attitudini individuali. Sono queste caratteristiche che dovrebbero portare al riconoscimento della risorsa più meritevole per una certa opportunità.**

Una mancata o limitata consapevolezza dei principi DEI e del perché l'azienda è coinvolta in certi tipi di azioni rischia di creare un clima di conflitto in azienda, ovvero di innescare una dinamica che lo psicologo di Harvard Robert Livingston definisce "oppression olympics" facendo riferimento alla tensione e rivalità che si creano tra i diversi gruppi (Where racism and sexism intersect, 2022).

Un ulteriore tema emerso dal dato qualitativo fa riferimento ad un fenomeno che possiamo descrivere come "DEI mismatch", ovvero la popolazione aziendale ha la percezione di una mancata corrispondenza tra i valori rappresentati dall'azienda e i comportamenti dei manager e di coloro che rivestono posizioni dirigenziali.

**Risp. 623:** *"I valori dell'azienda sono molto alti, ma purtroppo non sono agiti da molte persone che ricoprono ruoli anche manageriali. Avvolte queste persone si comportano in maniera diametralmente opposta rispetto ai valori dichiarati".*

## 7. DEI generazionale: le aziende sono pronte?

### 7.2 L'impegno delle aziende: conciliare DEI e meritocrazia

Questo punto suggerisce la necessità di creare un ecosistema della DEI in azienda, partendo dal coinvolgimento attivo nelle azioni di diversità, equità e inclusione di coloro che sono in posizioni apicali. È molto difficile, infatti, pensare ad un autentico cambiamento culturale senza un pieno coinvolgimento dei CEO e dei manager.

**Risp. 801:** *“Accade che il posizionamento e l'intenzione generale dell'azienda si scontrino con il comportamento pratico di alcuni responsabili che nella realtà di tutti i giorni faticano, consciamente o inconsciamente, a non essere vittime di bias vari (es. genere)”.*

In ottica di ecosistema è altrettanto importante coinvolgere tutti gli stakeholder interni, ma anche esterni, come clienti, fornitori e investitori.

Per quanto riguarda gli attori interni è importante diffondere una cultura dell'inclusione coinvolgendo tutta la popolazione aziendale. Per esempio, quando si lavora sulla diversità di genere bisognerebbe includere sia donne che uomini potenziando la formazione di quest'ultimi sul tema.

Similmente si dovrebbe procedere con azioni di DEI generazionali: coinvolgere junior e senior e creare maggiori contatti tra i diversi gruppi. Infatti, le azioni di DEI rappresentano tematiche di cui tutti e tutte potrebbero beneficiare. Il fine della diversità e inclusione dovrebbe essere infatti creare “alleati” e individui che si supportano a vicenda.

**Risp. 851:** *“Invece di fare corsi per l'empowerment delle donne, le aziende dovrebbero lavorare sul management maschile presente in azienda che ancora ha difficoltà ad accettare le politiche di parità di genere”.*

I dati di questa ricerca raccontano che non dovremmo dare per scontato che i valori della diversità, equità e inclusione siano recepiti e accolti positivamente da tutti/e. Bisogna considerare la possibilità che azioni di inclusione nei confronti di alcuni gruppi vengano percepite come discriminanti ed esclusive da altri.

## 7. DEI generazionale: le aziende sono pronte?

### 7.2 L'impegno delle aziende: conciliare DEI e meritocrazia

Come abbiamo visto attraverso la lente intersezionale, le diversità non si escludono a vicenda e non sono contemplate in un ranking che ne stabilisce l'ordine d'importanza. Anzi, questo report ci ha in parte insegnato che più livelli di diversità possono coesistere in una sola persona. Ed è qui, che ancora una volta, la prospettiva intersezionale ci viene in aiuto almeno nel contemplare la possibilità di coesistenza delle diversità negli individui e all'interno dei gruppi. Se si lavora sulle generazioni e quindi sulle differenze e disuguaglianze in base all'età, non bisogna dimenticare che persone di diverse generazioni rappresentano anche un genere, hanno una precisa identità etnico-culturale e spesso queste dimensioni identitarie sono così strettamente collegate che è complesso decidere su quale diversità focalizzare il lavoro. E, qualora si dovesse presentare l'esigenza di concentrare le azioni su un focus specifico, è importante riconoscere la compresenza di dimensioni e caratteristiche identitarie differenti.



## Punti chiave

I dati di survey fanno emergere qualche **criticità circa l'impegno aziendale relativo ad azioni o politiche a favore dell'inclusione generazionale.**

In particolare, **i più senior riportano un marcato sentimento di esclusione.** Il 34,2% dei Baby Boomer ritiene che non ci sia abbastanza un clima di rispetto e valorizzazione della loro generazione. Inoltre, il 46,1% dello stesso gruppo pensa che le azioni e le politiche aziendali rivolte all'inclusione della loro generazione non esistano o siano troppo poche.

Tra gli specialisti HR e DEI **emerge una messa in discussione del termine "talento" come sinonimo di giovane età.** Questo consente un ampliamento del target di partecipazione a iniziative per lo sviluppo professionale e personale.

**È necessario ancora lavorare sul concetto di diversità, equità e inclusione,** rendendolo fruibile all'interno dell'organizzazione e conciliabile con il valore della meritocrazia per evitare un clima di malcontento e conflitti interni.

Diventa sempre più importante, in termini di credibilità e sostenibilità, **lavorare sull'ecosistema della DEI,** implementando azioni su più livelli e con diversi stakeholder. Per fare questo è fondamentale un coinvolgimento attivo dei manager e di tutti coloro che rivestono ruoli dirigenziali.

# Conclusioni

**C**on più di 18.000 partecipanti e 61 aziende coinvolte, questa ricerca conferma l'impegno di Valore D a presidiare temi importanti del mondo del lavoro. Tra questi temi, quello della diversità generazionale è forse uno dei più sfidanti perché tocca, nelle sue sfumature, questioni quanto mai cruciali di questi ultimi tempi, come l'innovazione tecnologica, la flessibilità, le disuguaglianze di genere e la genitorialità.

**Questa ricerca è un invito a riflettere sulle persone di diversa età come individui che fanno esperienza di un contesto lavorativo soggetto a forti cambiamenti sociali ed economici e che, seppur diversi tra loro, entrano in relazione scambiandosi supporto e riconoscimento. Il titolo "Oltre le generazioni" racchiude una sorta di sfida per il futuro della DEI, ovvero quello di prestare attenzione alle relazioni e ai punti di contatto tra le persone in azienda, valorizzando allo stesso tempo le diversità.**

L'aspetto relazionale è infatti un ingrediente cruciale per garantire la sostenibilità delle organizzazioni negli anni a venire, considerando, come suggerisce Alessandro Rosina nell'Introduzione, che non si tratta solo di *relazioni tra* persone, ma anche di individui *in relazione a* qualcosa, esposti a situazioni e opportunità. I dati della ricerca raccontano che le persone - soprattutto i più giovani - entrano nel mondo del lavoro con una prospettiva diversa e con il desiderio di coltivare altre dimensioni della vita personale, come la famiglia, gli amici e il tempo libero. Il lavoro, quindi, non è percepito solo in ottica di produttività e risultati, ma anche come un contesto in cui crescere, sviluppare competenze, acquisire nuove skill, aggiornarsi rispetto ai nuovi sviluppi tecnologici e nutrire le relazioni con colleghi e colleghe.

Nonostante siano le giovani generazioni a farsi promotrici del *work-life balance*, questo valore trova consenso anche tra i più senior.

**Pur considerando i bisogni legati alle diverse fasi della vita che gli individui attraversano, emerge la necessità di implementare forme di lavoro sostenibili che rispondano al bisogno delle persone di bilanciare l'impegno lavorativo con tutto il resto, senza rinunciare al proprio benessere.**

Questa ricerca è inoltre un invito ad accogliere le sfide del presente lavorando su bias di genere ed età, che sono molto radicati nella nostra cultura e limitano un ingaggio autentico ai valori DEI. Come raccontato nel report, molte aziende del network Valore D hanno iniziato un cambiamento a partire dalla messa in discussione di pregiudizi che rinforzano le disuguaglianze dentro e fuori il mondo del lavoro e che penalizzano in particolar modo i giovanissimi, i più senior e le donne. Cultura aziendale e cambiamenti sociali sono in stretta relazione e molte organizzazioni non solo reagiscono alle nuove sfide, ma si fanno promotrici di cambiamento rispondendo alle richieste di diversi stakeholder.

I dati qui presentati mettono in luce i temi più importanti sui quali le aziende sono chiamate ad agire per implementare la DEI generazionale e supportare gli individui di diversa età in base ai bisogni espressi. Per i più giovani bisognerebbe favorire concretamente la loro partecipazione alla vita economica e sociale del Paese intervenendo su contratti e retribuzioni, e implementando azioni a supporto della genitorialità, a prescindere dal genere. Con lo stesso impegno bisognerebbe rivolgersi ai senior per valorizzare il loro contributo al successo aziendale, strutturando processi di passaggi di consegna che creino ponti tra le diverse generazioni e permettano il trasferimento del know-how alle risorse più giovani. Non può esserci davvero inclusione se le diversità continuano a essere viste in contrapposizione tra loro, come se il riconoscimento di un gruppo passasse attraverso l'esclusione di un altro. In chiave generazionale bisognerebbe comprendere i bisogni dei più junior quanto quelli dei più senior, interrogandosi, dove è possibile, su cosa accomuna queste persone pur nella loro diversità.

Quest'ultimo punto rimanda alla parte più innovativa di questa ricerca, ovvero quella del capitale sociale lavorativo, che viene proposto come una lente per guardare alle relazioni tra persone e gruppi diversi in azienda, ma anche come uno strumento strategico per sviluppare azioni inclusive più mirate. Lo studio del capitale sociale lavorativo ci permette di identificare gli attori principali e la loro centralità in azienda, al di là di quelli che sono i riconoscimenti formali legati al ruolo e alle istanze contrattuali. Soprattutto, il capitale sociale lavorativo conferma l'importanza di considerare le relazioni come elemento fondamentale per implementare azioni sulle diversità.

Non resta quindi che concludere rispondendo ad una delle domande cruciali di questa ricerca, ovvero: *Le aziende sono pronte ad affrontare le sfide della DEI generazionale?*

**I dati dimostrano che è in atto un cambiamento ed esiste una maggiore consapevolezza dei bisogni degli individui di diversa età, nonostante ci sia ancora del lavoro da fare per rispondere ai cambiamenti sociali, economici e ambientali del nostro tempo. Per continuare a camminare in questa direzione occorre guardare sempre di più alla DEI come un ecosistema che necessita dell'impegno di diversi stakeholder e di cui la strategia sia sempre più ispirata dalla complessità delle esperienze individuali, dentro e fuori il contesto lavorativo.**

# Ringraziamenti

**Valore D ringrazia tutte le aziende che hanno partecipato e contribuito alla ricerca:**

A2A; Accenture; Agos Ducato; ALD Automotive; Alstom Italia; Avery; AXA Italia; Banca d'Italia; Banca Mediolanum; Banca Monte dei Paschi di Siena; Banco BPM; Barilla; Bridgeston; Brunswick Group; Carrefour; Coface; Crédit Agricole CIB; Dell; Divisione IMI Corporate&Investment Banking di Intesa Sanpaolo; Edelman; ENI; EOLO; Esprinet; Fastweb; Findomestic; GFT; Google Italy; Grant Thornton; Gruppo 24 Ore; Gruppo Bancario Crédit Agricole Italia; IBM Italia; Iccrea Banca; Illimity; Inwit; IQVIA; ITT; Kantar; Key2People; Lavazza Group; Leroy Merlin Italia; MBE; Medtronic; Metlife Europe; Moet Hennessy; Mondelēz International; NTT Data Italia; Nucleco; Pfizer Italia; PPG ITALY GROUP; Reale Group; Sanofi; SEA; SEC Newgate Italia; Sisal; Sogin; TeamSystem; TIM; Toyota Motor Italia; WUERTH; Zurich Insurance PLC.

# Bibliografia

Bello, B. G.

*Intersezionalità: teorie e pratiche tra diritto e società*, 2020

Bianchi N., Paradisi M.

*Countries for Old Men: An Analysis of the Age Wage Gap*, 2022

Burt, R. S.

*The Network Structure Of Social Capital*,  
Research in Organizational Behavior, 2000

Cross R., Borgatti S. P., Parker A.

*Making Invisible Work Visible: Using Social Network Analysis to Support Strategic Collaboration*,  
California Management Review, 2002

Deloitte

*Global 2023 Gen Z and Millennial Survey*, 2023

Edelman

*Trust barometer, Special report trust at work*, 2023

Eurostat

*Population by educational attainment level*, 1992-2022

Istat

*Rapporto Annuale*, 2023

Livingston, R.

*Where racism and sexism intersect*, 2022

Redthread Research 2019

*Women and Men: Different Networks, Different Outcomes*, 2019

Save the Children

*Le equilibriste: la maternità in Italia nel 2023*, 2023

Unioncamere

*Bollettino Excelsior*, 2023

World Economic Forum

*Future of jobs*, 2023

# Appendice

## CAPITOLO 2 VALORI GENERAZIONALI

### Tabella del Grafico 2.1 | Valori generazionali

Secondo te, quali sono gli aspetti più importanti nella vita di una persona?  
Seleziona i quattro più importanti per te, qui elencati in ordine casuale.

% Sì, Totale

VALORE	Baby Boomer	Gen X	Millennial	Gen Z
<b>Famiglia</b>	94.7	95.9	93.9	87.8
<b>Salute e benessere</b>	87.6	89.8	87.4	88.6
<b>Lavoro</b>	85.7	81.5	71.7	58.4
<b>Amici</b>	45.3	49.9	59.7	67.6
<b>Hobby/tempo libero</b>	40.5	45.5	54.5	63.9
<b>Sport</b>	15.8	16.6	18.6	19.1
<b>Impegno sociale-politico</b>	15.9	9.7	7.3	9.0
<b>Religione e vita spirituale</b>	12.2	9.4	5.4	3.7
<b>Altro</b>	2.4	1.8	1.5	1.9

### Tabella del Grafico 2.2 | Valori generazionali in ottica intersezionale

Secondo te, quali sono gli aspetti più importanti nella vita di una persona?  
Seleziona i quattro più importanti per te, qui elencati in ordine casuale.

% Sì, Uomini

VALORE	Baby Boomer	Gen X	Millennial	Gen Z
<b>Famiglia</b>	95.1	95.1	91.7	82.0
<b>Salute e benessere</b>	87.3	88.6	84.4	85.7
<b>Lavoro</b>	84.2	79.7	67.5	53.5
<b>Amici</b>	41.6	46.9	58.0	76.0
<b>Hobby/tempo libero</b>	41.8	47.3	57.5	62.7
<b>Sport</b>	19.0	21.4	24.7	24.0
<b>Impegno sociale-politico</b>	16.0	9.7	8.2	8.8
<b>Religione e vita spirituale</b>	12.5	9.7	6.3	5.5
<b>Altro</b>	2.5	1.5	1.7	1.8

% Sì, Donne

VALORE	Baby Boomer	Gen X	Millennial	Gen Z
<b>Famiglia</b>	94.0	96.8	96.2	91.7
<b>Salute e benessere</b>	88.1	90.9	90.3	90.4
<b>Lavoro</b>	88.9	83.6	75.8	61.7
<b>Amici</b>	52.2	52.8	61.1	62.0
<b>Hobby/tempo libero</b>	38.0	43.6	51.8	65.2
<b>Sport</b>	10.1	11.9	13.1	15.7
<b>Impegno sociale-politico</b>	14.9	9.5	6.1	8.9
<b>Religione e vita spirituale</b>	11.6	9.0	4.5	2.6
<b>Altro</b>	2.1	1.9	1.2	1.9

### Tabella del Grafico 2.3 | Valori generazionali sul luogo di lavoro

Leggi le seguenti affermazioni e indica la risposta che meglio riflette la tua opinione, facendo riferimento ai seguenti valori:

1= completamente in disaccordo; 5= completamente d'accordo

- **Collaborare e aiutarsi:** nel lavoro è importante collaborare, condividere, aiutarsi a vicenda
- **Sostenibilità ambientale:** è importante lavorare in una organizzazione attenta alle tematiche di sostenibilità ambientale e sociale
- **Diversità e inclusione:** è importante lavorare in un ambiente che valorizzi la diversità delle persone e che promuova una cultura inclusiva (verso le donne, le persone LGBTQ+, le minoranze etniche, le persone disabili, le persone di età diverse...)
- **Cambiamento e innovazione:** cambiamento e innovazione dovrebbero caratterizzare i processi e le attività lavorative
- **Equilibrio con vita privata:** è importante mantenere un buon equilibrio tra la sfera lavorativa e quella privata
- **Trasparenza su ruoli e processi:** la trasparenza delle informazioni sui ruoli e sui processi aziendali è un valore importante
- **Rispetto della persona:** il rispetto della persona, a prescindere dal ruolo e dal livello gerarchico, è un valore aziendale importante

Medie, totale

Generazione	Collaborare e aiutarsi	Sostenibilità ambientale	Diversità inclusione	Cambiamento e innovazione	Equilibrio con vita privata	Trasparenza su ruoli e processi	Rispetto della persona
<b>Baby Boomer</b>	4.61	4.42	4.39	4.30	4.67	4.54	4.79
<b>Gen X</b>	4.67	4.46	4.42	4.36	4.77	4.56	4.81
<b>Millennial</b>	4.73	4.47	4.45	4.45	4.84	4.60	4.84
<b>Gen Z</b>	4.79	4.52	4.51	4.47	4.84	4.58	4.85



### Tabella del Grafico 2.4 | Valori sostenibilità ambientale e diversità e inclusione

Leggi le seguenti affermazioni e indica la risposta che meglio riflette la tua opinione, facendo riferimento ai seguenti valori: 1= completamente in disaccordo; 5= completamente d'accordo

---

Medie, per genere

Generazione	Gender	Sostenibilità ambientale	Diversità e inclusione
<b>Baby Boomer</b>	Donna	4.49	4.52
<b>Baby Boomer</b>	Uomo	4.39	4.33
<b>Gen X</b>	Donna	4.51	4.54
<b>Gen X</b>	Uomo	4.42	4.30
<b>Millennial</b>	Donna	4.54	4.60
<b>Millennial</b>	Uomo	4.40	4.28
<b>Gen Z</b>	Donna	4.58	4.65
<b>Gen Z</b>	Uomo	4.43	4.31

---

## CAPITOLO 3

### MOTIVAZIONI E BISOGNI TRA DIVERSE GENERAZIONI IN AZIENDA

#### Tabella del Grafico 3.1 | Driver lavorativi generazionali

Per l'elenco dei driver fare riferimento al Capitolo 3

Pensando ai tuoi bisogni e motivazioni, quanto è importante che il posto in cui lavori abbia le seguenti caratteristiche e/o offra le opportunità elencate? (1=per niente importante; 5=molto importante)

Per ogni item sono riportate le medie e in parentesi l'ordine del ranking

Item	Baby Boomer	Gen X	Millennial	Gen Z
<b>Autonomia</b>	4.49 (5)	4.51 (9)	4.47 (11)	4.41 (13)
<b>Benefit</b>	4.09 (17)	4.17 (17)	4.05 (21)	4.06 (22)
<b>Benefit cura</b>	4.46 (8)	4.52 (7)	4.51 (9)	4.33 (15)
<b>Bonus</b>	4.38 (10)	4.45 (11)	4.46 (12)	4.39 (14)
<b>Cambiamento</b>	3.83 (20)	3.99 (20)	4.14 (18)	4.22 (18)
<b>Collaborare</b>	4.08 (18)	4.17 (18)	4.21 (17)	4.26 (17)
<b>Congedi</b>	4.37 (11)	4.56 (6)	4.69 (3)	4.75 (3)
<b>Feedback</b>	4.26 (14)	4.35 (13)	4.41 (13)	4.49 (9)
<b>Flessibilità</b>	4.48 (6)	4.59 (5)	4.66 (6)	4.67 (6)
<b>Innovazione</b>	4.15 (15)	4.24 (16)	4.25 (16)	4.31 (16)
<b>Management</b>	3.81 (21)	3.87 (21)	4.07 (20)	4.13 (21)
<b>Mentoring</b>	4.31 (12)	4.35 (14)	4.34 (15)	4.47 (10)
<b>Networking</b>	3.56 (22)	3.63 (22)	3.91 (22)	4.17 (19)
<b>Prestigio</b>	3.48 (24)	3.48 (23)	3.5 (24)	3.49 (24)
<b>Relazioni</b>	4.59 (4)	4.65 (4)	4.68 (4)	4.76 (2)
<b>Reskilling</b>	4.1 (16)	4.25 (15)	4.38 (14)	4.45 (12)
<b>Retribuzione</b>	4.6 (3)	4.69 (3)	4.74 (2)	4.74 (4)
<b>Riconoscimento</b>	4.48 (7)	4.51 (10)	4.49 (10)	4.46 (11)
<b>Sanità</b>	4.74 (1)	4.78 (1)	4.67 (5)	4.5 (8)
<b>Smartworking</b>	4.28 (13)	4.44 (12)	4.57 (8)	4.58 (7)
<b>Stabilità</b>	4.74 (2)	4.77 (2)	4.74 (1)	4.73 (5)
<b>Succession plan</b>	3.92 (19)	4 (19)	4.14 (19)	4.16 (20)
<b>Upskilling</b>	4.42 (9)	4.52 (8)	4.63 (7)	4.78 (1)
<b>Viaggiare</b>	3.5 (23)	3.46 (24)	3.59 (23)	3.93 (23)

### Tabella del Grafico 3.2 | Upskilling e Reskilling

**Upskilling:** Quanto è importante che il posto in cui lavori offra l'opportunità di migliorare e ampliare le proprie competenze lavorative per sviluppare ulteriormente il proprio ruolo? (1=per niente importante; 5=molto importante)

% totali

Generazione	Per niente importante	Poco importante	Indifferente	Abbastanza importante	Molto importante	Totale
<b>Baby Boomer</b>	0.4	0.9	5.5	43.0	50.2	100.0
<b>Gen X</b>	0.2	0.6	4.4	36.5	58.3	100.0
<b>Millennial</b>	0.2	0.4	2.2	30.5	66.7	100.0
<b>Gen Z</b>	0.0	0.0	0.6	21.0	78.5	100.0
<b>Totale</b>	0.2	0.6	3.8	35.1	60.4	100.0

**Reskilling:** Quanto è importante che il posto in cui lavori offra l'opportunità di apprendere nuove competenze lavorative di ambiti diversi dal proprio ruolo attuale? (1=per niente importante; 5=molto importante)

% totali

Generazione	Per niente importante	Poco importante	Indifferente	Abbastanza importante	Molto importante	Totale
<b>Baby Boomer</b>	1.3	3.1	14.2	47.1	34.3	100.0
<b>Gen X</b>	0.5	2.0	10.2	47.0	40.3	100.0
<b>Millennial</b>	0.3	0.9	7.5	43.5	47.9	100.0
<b>Gen Z</b>	0.0	0.6	5.6	42.1	51.7	100.0
<b>Totale</b>	0.5	1.7	9.8	45.8	42.2	100.0

### Tabella del Grafico 3.3 | Driver lavorativi generazionali e di genere

Per l'elenco dei driver fare riferimento al Capitolo 3

Pensando ai tuoi bisogni e motivazioni, quanto è importante che il posto in cui lavori abbia le seguenti caratteristiche e/o offra le opportunità elencate? (1=per niente importante; 5=molto importante)

Per ogni item sono riportate le medie e in parentesi l'ordine del ranking

Item	Boomer D	Boomer U	Gen X D	Gen X U	Millennial D	Millennial U	Gen Z D	Gen Z U
<b>Autonomia</b>	4.51 (8)	4.48 (5)	4.55 (11)	4.46 (8)	4.51 (11)	4.42 (12)	4.4 (14)	4.42 (11)
<b>Benefit</b>	4.08 (18)	4.1 (16)	4.2 (18)	4.14 (17)	4.11 (20)	4 (21)	4.12 (22)	3.99 (22)
<b>Benefit cura</b>	4.5 (9)	4.45 (7)	4.55 (10)	4.5 (5)	4.57 (9)	4.44 (8)	4.41 (13)	4.21 (16)
<b>Bonus</b>	4.36 (13)	4.4 (9)	4.46 (12)	4.44 (9)	4.48 (12)	4.44 (9)	4.39 (15)	4.39 (14)
<b>Cambiamento</b>	3.83 (20)	3.83 (21)	4.03 (19)	3.96 (20)	4.19 (18)	4.09 (19)	4.29 (18)	4.13 (20)
<b>Collaborare</b>	4.11 (17)	4.06 (18)	4.24 (17)	4.1 (18)	4.3 (16)	4.12 (18)	4.33 (17)	4.16 (18)
<b>Congedi</b>	4.53 (6)	4.29 (11)	4.7 (6)	4.41 (11)	4.79 (2)	4.57 (5)	4.83 (1)	4.63 (5)
<b>Feedback</b>	4.31 (14)	4.24 (13)	4.42 (14)	4.28 (13)	4.46 (13)	4.35 (13)	4.52 (9)	4.45 (7)
<b>Flessibilità</b>	4.63 (4)	4.4 (8)	4.7 (5)	4.48 (7)	4.75 (3)	4.56 (7)	4.74 (5)	4.58 (6)
<b>Innovazione</b>	4.15 (15)	4.14 (15)	4.28 (16)	4.21 (15)	4.29 (17)	4.2 (16)	4.35 (16)	4.28 (15)
<b>Management</b>	3.73 (21)	3.85 (20)	3.85 (21)	3.9 (21)	4.07 (21)	4.07 (20)	4.12 (21)	4.14 (19)
<b>Mentoring</b>	4.4 (12)	4.26 (12)	4.44 (13)	4.25 (14)	4.42 (15)	4.26 (15)	4.51 (10)	4.41 (12)
<b>Networking</b>	3.49 (22)	3.6 (22)	3.65 (22)	3.62 (22)	3.97 (22)	3.85 (22)	4.28 (19)	4.02 (21)
<b>Prestigio</b>	3.46 (23)	3.48 (24)	3.49 (23)	3.48 (24)	3.53 (24)	3.47 (24)	3.48 (24)	3.5 (24)
<b>Relazioni</b>	4.65 (3)	4.56 (4)	4.71 (3)	4.58 (4)	4.74 (5)	4.61 (4)	4.81 (3)	4.69 (3)
<b>Reskilling</b>	4.14 (16)	4.08 (17)	4.29 (15)	4.2 (16)	4.42 (14)	4.32 (14)	4.47 (12)	4.42 (9)
<b>Retribuzione</b>	4.61 (5)	4.61 (3)	4.71 (4)	4.66 (3)	4.74 (4)	4.73 (1)	4.73 (6)	4.74 (1)
<b>Riconoscimento</b>	4.52 (7)	4.45 (6)	4.57 (8)	4.44 (10)	4.54 (10)	4.42 (11)	4.49 (11)	4.41 (13)
<b>Sanità</b>	4.78 (2)	4.73 (1)	4.81 (2)	4.75 (1)	4.72 (6)	4.62 (3)	4.56 (8)	4.42 (10)
<b>Smartworking</b>	4.47 (10)	4.17 (14)	4.58 (7)	4.29 (12)	4.7 (7)	4.44 (10)	4.67 (7)	4.44 (8)
<b>Stabilità</b>	4.79 (1)	4.72 (2)	4.81 (1)	4.73 (2)	4.8 (1)	4.68 (2)	4.78 (4)	4.68 (4)
<b>Succession plan</b>	3.89 (19)	3.95 (19)	4.01 (20)	4 (19)	4.14 (19)	4.14 (17)	4.13 (20)	4.2 (17)
<b>Upskilling</b>	4.46 (11)	4.4 (10)	4.56 (9)	4.48 (6)	4.69 (8)	4.57 (6)	4.82 (2)	4.72 (2)
<b>Viaggiare</b>	3.41 (24)	3.56 (23)	3.42 (24)	3.51 (23)	3.57 (23)	3.61 (23)	3.96 (23)	3.89 (23)

### Tabella del Grafico 3.4 | Flessibilità & Smart working

**Flessibilità:** Quanto è importante che il posto in cui lavori offra l'opportunità di orari di lavoro flessibili? (1=per niente importante; 5=molto importante)

% totali

Generazione	Per niente importante	Poco importante	Indifferente	Abbastanza importante	Molto importante	Totale
<b>Baby Boomer</b>	0.3	0.6	6.2	36.5	56.4	100.0
<b>Gen X</b>	0.3	0.5	4.4	29.6	65.2	100.0
<b>Millennial</b>	0.1	0.5	3.8	25.0	70.7	100.0
<b>Gen Z</b>	0.0	0.6	4.3	22.5	72.7	100.0
<b>Totale</b>	0.2	0.5	4.4	28.8	66.0	100.0

**Smart working:** Quanto è importante che il posto in cui lavori offra l'opportunità di smart working? (1=per niente importante; 5=molto importante)

% totali

Generazione	Per niente importante	Poco importante	Indifferente	Abbastanza importante	Molto importante	Totale
<b>Baby Boomer</b>	2.1	2.8	12.7	30.2	52.2	100.0
<b>Gen X</b>	1.3	2.0	10.0	25.0	61.7	100.0
<b>Millennial</b>	1.0	1.3	7.5	19.7	70.5	100.0
<b>Gen Z</b>	0.6	1.5	7.7	20.2	70.0	100.0
<b>Totale</b>	1.3	1.9	9.5	23.9	63.4	100.0

## CAPITOLO 4

### OSTACOLI ED ESPERIENZE GENERAZIONALI

#### Tabella del Grafico 4.1 | Gli ostacoli e le barriere delle generazioni in azienda

Per l'elenco degli ostacoli fare riferimento al Capitolo 4

Nella tua esperienza (o nell'esperienza di persone che conosci) la tua età rappresenta un ostacolo o una barriera nelle seguenti situazioni?

---

% totali

VALORE	Baby Boomer	Gen X	Millennial	Gen Z
<b>Cercare lavoro</b>	78.2	67.1	26.2	15.4
<b>Contratto stabile</b>	64.6	50.0	20.1	48.1
<b>Retribuzione</b>	52.6	47.2	43.3	69.1
<b>Opinioni</b>	13.4	9.2	23.9	47.8
<b>Responsabilità</b>	41.0	26.7	38.3	70.8
<b>Promozione</b>	65.9	42.7	36.0	55.1
<b>Sviluppo</b>	56.9	41.1	26.6	29.8
<b>Uscita</b>	22.6	16.1	12.6	15.0

---

## CAPITOLO 5

### CARATTERISTICHE DEI TEAM MULTIGENERAZIONALI IN AZIENDA

#### Tabella del Grafico 5.1 | Partecipazione a team multigenerazionali

Negli ultimi 12 mesi hai mai lavorato ad una attività o progetto con persone di varie fasce di età?

% totali				
Generazione	Sì, regolarmente	Sì, occasionalmente	No	Totale
<b>Baby Boomer</b>	60.5	15.2	24.2	100.0
<b>Gen X</b>	56.9	13.9	29.3	100.0
<b>Millennial</b>	70.5	10.7	18.8	100.0
<b>Gen Z</b>	76.0	9.6	14.4	100.0
<b>Totale</b>	61.7	13.0	25.2	100.0

% donne				
Generazione	Sì, regolarmente	Sì, occasionalmente	No	Totale
<b>Baby Boomer</b>	57.6	16.2	26.2	100.0
<b>Gen X</b>	54.7	14.3	31.0	100.0
<b>Millennial</b>	69.1	11.0	19.9	100.0
<b>Gen Z</b>	72.2	12.8	15.0	100.0
<b>Totale</b>	59.9	13.4	26.7	100.0

% uomini				
Generazione	Sì, regolarmente	Sì, occasionalmente	No	Totale
<b>Baby Boomer</b>	62.4	14.6	23.0	100.0
<b>Gen X</b>	59.1	13.5	27.5	100.0
<b>Millennial</b>	71.9	10.4	17.7	100.0
<b>Gen Z</b>	81.6	5.1	13.4	100.0
<b>Totale</b>	63.5	12.6	23.9	100.0

### Tabella del Grafico 5.2 | I contributi al team multigenerazionali

Se sì alla domanda precedente (vedi 8,1), ritieni di aver contribuito attivamente al raggiungimento degli obiettivi dell'attività/progetto?

% totali					
Generazione	Sì	Solo in parte	No	Non ricordo	Totale
<b>Baby Boomer</b>	89.7	8.9	0.5	1.0	100.0
<b>Gen X</b>	90.5	8.0	0.4	1.1	100.0
<b>Millennial</b>	86.9	11.8	0.6	0.6	100.0
<b>Gen Z</b>	75.9	22.8	1.3	0.0	100.0
<b>Totale</b>	88.8	9.8	0.5	0.9	100.0

% donne					
Generazione	Sì	Solo in parte	No	Non ricordo	Totale
<b>Baby Boomer</b>	88.8	10.0	0.2	1.0	100.0
<b>Gen X</b>	90.0	8.4	0.4	1.2	100.0
<b>Millennial</b>	85.7	13.0	0.8	0.6	100.0
<b>Gen Z</b>	75.2	24.1	0.8	0.0	100.0
<b>Totale</b>	87.9	10.7	0.5	0.9	100.0

% uomini					
Generazione	Sì	Solo in parte	No	Non ricordo	Totale
<b>Baby Boomer</b>	90.2	8.2	0.6	1.0	100.0
<b>Gen X</b>	91.2	7.6	0.3	0.9	100.0
<b>Millennial</b>	88.2	10.5	0.5	0.8	100.0
<b>Gen Z</b>	77.7	20.2	2.1	0.0	100.0
<b>Totale</b>	89.8	8.9	0.5	0.9	100.0



### Tabella del Grafico 5.3 | Responsabilità in team multigenerazionali

Se si alla domanda del Grafico 5.1, pensando all'ultimo team multigenerazionale di cui hai fatto parte, qual era la tua responsabilità principale?

% totale

Generazione	Co-progettazione	Coordinamento/ supervisione	Assistenza/ supporto	Competenze digitali/ linguistiche	Altro	Totale
<b>Baby Boomer</b>	21.8	30.9	40.3	1.6	5.5	100.0
<b>Gen X</b>	24.9	31.0	36.2	2.7	5.2	100.0
<b>Millennial</b>	27.8	24.6	38.3	6.2	3.2	100.0
<b>Gen Z</b>	19.9	8.3	58.2	12.0	1.5	100.0
<b>Totale</b>	25.3	28.2	38.0	4.0	4.5	100.0

% donne

Generazione	Co-progettazione	Coordinamento/ supervisione	Assistenza/ supporto	Competenze digitali/ linguistiche	Altro	Totale
<b>Baby Boomer</b>	21.2	30.8	38.8	2.1	7.1	100.0
<b>Gen X</b>	25.5	26.7	39.4	2.2	6.2	100.0
<b>Millennial</b>	29.1	22.4	40.1	4.7	3.7	100.0
<b>Gen Z</b>	20.7	7.5	60.2	10.2	1.5	100.0
<b>Totale</b>	26.1	24.8	40.5	3.4	5.2	100.0

% uomini

Generazione	Co-progettazione	Coordinamento/ supervisione	Assistenza/ supporto	Competenze digitali/ linguistiche	Altro	Totale
<b>Baby Boomer</b>	22.0	31.1	41.1	1.2	4.6	100.0
<b>Gen X</b>	24.5	35.4	32.8	3.1	4.2	100.0
<b>Millennial</b>	26.0	27.1	36.6	7.7	2.6	100.0
<b>Gen Z</b>	19.1	9.6	54.8	14.9	1.6	100.0
<b>Totale</b>	24.4	31.7	35.7	4.5	3.7	100.0

**Tabella del Grafico 5.4: Per l'elenco degli item fare riferimento al Capitolo 5**

Se si alla domanda del Grafico 5.1, nel tuo lavoro in team con persone di varie fasce di età hai mai fatto esperienza o assistito alle seguenti situazioni?

% totali

<b>Generazione</b>	<b>Buona performance</b>	<b>Mentoring</b>	<b>Empatia</b>	<b>Senior a disagio</b>	<b>Giovani a disagio</b>	<b>Difficoltà integrazione</b>	<b>Nessuna</b>
<b>Baby Boomer</b>	51.1	34.4	23.1	4.7	5.9	1.9	8.2
<b>Gen X</b>	45.8	32.7	18.5	6.0	4.5	1.6	8.9
<b>Millennial</b>	45.9	35.4	21.6	12.9	7.0	5.4	11.6
<b>Gen Z</b>	52.4	48.1	28.5	6.7	4.3	10.3	8.1

## CAPITOLO 6

### CAPITALE SOCIALE LAVORATIVO: RETI, NODI E RELAZIONI

#### Tabella del:

#### Grafico 6.1 | Consigli sul lavoro (6.1)

#### Grafico 6.4 | Supporto per competenze tecniche (6.4)

Consigli per la lettura:

Per ogni dimensione di sostegno (vedi Capitolo 6) si chiede al respondent di indicare la fascia d'età (quindi generazione) e il genere della persona che gli ha dato aiuto in quella dimensione.

Ogni respondent appartiene a sua volta a una fascia d'età e a un genere.

Quindi ogni respondent appartiene a un gruppo (generazione o generazione-genere) e chiede sostegno a (nomina, ovvero indica come fonte di sostegno) una persona che anch'essa appartiene a un gruppo (generazione o generazione-genere).

Da notare che la persona nominata può appartenere allo stesso gruppo (generazione o generazione-genere) del respondent o a un gruppo diverso.

Possiamo quindi misurare il flusso di richieste/nomine di sostegno dal gruppo A al gruppo B: la percentuale di respondent nel gruppo A che nominano persone nel gruppo B come fonte di sostegno (in ciascuna delle 4 dimensioni di sostegno).

Ad esempio, se il flusso da A a B nella dimensione "feedback sul lavoro" è 30, questo vuol dire che il 30% dei respondent nel gruppo A ha nominato persone del gruppo B come fonte di sostegno nella dimensione "feedback sul lavoro".

% totali			
Group from	Group to	Consigli sul lavoro (6.1)	Supporto per competenze tecniche (6.4)
<b>Baby Boomer</b>	Baby Boomer	6	3
<b>Baby Boomer</b>	Gen X	63	51
<b>Baby Boomer</b>	Millennial	29	41
<b>Baby Boomer</b>	Gen Z	2	6
<b>Gen X</b>	Baby Boomer	4	2
<b>Gen X</b>	Gen X	66	52
<b>Gen X</b>	Millennial	29	41
<b>Gen X</b>	Gen Z	2	5
<b>Millennial</b>	Baby Boomer	3	1
<b>Millennial</b>	Gen X	48	35
<b>Millennial</b>	Millennial	46	56
<b>Millennial</b>	Gen Z	3	8
<b>Gen Z</b>	Baby Boomer	3	3
<b>Gen Z</b>	Gen X	30	23
<b>Gen Z</b>	Millennial	56	53
<b>Gen Z</b>	Gen Z	11	21

**Tabella del:**

**Grafico 6.2 | Consigli sul lavoro, prospettiva intersezionale (6.2)**

**Grafico 6.3 | Supporto per competenze soft, prospettiva intersezionale (6.3)**

**Grafico 6.5 | Supporto per competenze tecniche, prospettiva intersezionale (6.5)**

**Grafico 6.6 | Supporto emotivo, prospettiva intersezionale (6.6)**

Vedi consigli per la lettura sopra

% per genere

Group from	Group to	Consigli sul lavoro (6.2)	Supporto per competenze tecniche (6.5)	Supporto per competenze soft (6.3)	Supporto emotivo (6.6)
<b>Baby Boomer (D)</b>	Baby Boomer (D)	3	0	3	4
<b>Baby Boomer (D)</b>	Baby Boomer (U)	5	2	2	2
<b>Baby Boomer (D)</b>	Gen X (D)	35	20	38	58
<b>Baby Boomer (D)</b>	Gen X (U)	29	31	28	19
<b>Baby Boomer (D)</b>	Millennial (D)	15	18	18	12
<b>Baby Boomer (D)</b>	Millennial (U)	13	22	12	4
<b>Baby Boomer (D)</b>	Gen Z (D)	1	3	0	1
<b>Baby Boomer (D)</b>	Gen Z (U)	0	4	0	0
<b>Baby Boomer (U)</b>	Baby Boomer (D)	2	1	1	3
<b>Baby Boomer (U)</b>	Baby Boomer (U)	5	2	3	6
<b>Baby Boomer (U)</b>	Gen X (D)	23	13	24	35
<b>Baby Boomer (U)</b>	Gen X (U)	40	39	36	35
<b>Baby Boomer (U)</b>	Millennial (D)	15	18	22	12
<b>Baby Boomer (U)</b>	Millennial (U)	14	23	12	8
<b>Baby Boomer (U)</b>	Gen Z (D)	1	2	1	0
<b>Baby Boomer (U)</b>	Gen Z (U)	1	4	2	0
<b>Gen X (D)</b>	Baby Boomer (D)	1	0	1	2
<b>Gen X (D)</b>	Baby Boomer (U)	3	1	3	2
<b>Gen X (D)</b>	Gen X (D)	36	21	38	52
<b>Gen X (D)</b>	Gen X (U)	30	30	29	18
<b>Gen X (D)</b>	Millennial (D)	18	19	17	20
<b>Gen X (D)</b>	Millennial (U)	11	23	11	6
<b>Gen X (D)</b>	Gen Z (D)	1	2	1	1
<b>Gen X (D)</b>	Gen Z (U)	1	3	0	0
<b>Gen X (U)</b>	Baby Boomer (D)	1	0	1	1
<b>Gen X (U)</b>	Baby Boomer (U)	3	1	3	3
<b>Gen X (U)</b>	Gen X (D)	21	13	25	34
<b>Gen X (U)</b>	Gen X (U)	45	41	40	34

<b>Gen X (U)</b>	Millennial (D)	14	13	17	18
<b>Gen X (U)</b>	Millennial (U)	15	26	12	9
<b>Gen X (U)</b>	Gen Z (D)	1	2	02	1
<b>Gen X (U)</b>	Gen Z (U)	1	4	0	0
<b>Millennial (D)</b>	Baby Boomer (D)	1	0	1	1
<b>Millennial (D)</b>	Baby Boomer (U)	2	1	1	1
<b>Millennial (D)</b>	Gen X (D)	23	13	23	24
<b>Millennial (D)</b>	Gen X (U)	23	19	20	12
<b>Millennial (D)</b>	Millennial (D)	29	27	29	41
<b>Millennial (D)</b>	Millennial (U)	21	32	22	15
<b>Millennial (D)</b>	Gen Z (D)	2	4	3	4
<b>Millennial (D)</b>	Gen Z (U)	1	4	1	1
<b>Millennial (U)</b>	Baby boomer (D)	1	0	1	1
<b>Millennial (U)</b>	Baby boomer (U)	2	1	2	1
<b>Millennial (U)</b>	Gen X (D)	16	10	17	18
<b>Millennial (U)</b>	Gen X (U)	35	29	32	24
<b>Millennial (U)</b>	Millennial (D)	16	16	19	28
<b>Millennial (U)</b>	Millennial (U)	27	36	25	22
<b>Millennial (U)</b>	Gen Z (D)	1	3	2	4
<b>Millennial (U)</b>	Gen Z (U)	2	5	2	2
<b>Gen Z (D)</b>	Baby Boomer (D)	1	1	1	1
<b>Gen Z (D)</b>	Baby Boomer (U)	2	1	2	1
<b>Gen Z (D)</b>	Gen X (D)	16	12	15	15
<b>Gen Z (D)</b>	Gen X (U)	13	13	9	7
<b>Gen Z (D)</b>	Millennial (D)	34	26	34	30
<b>Gen Z (D)</b>	Millennial (U)	22	25	23	12
<b>Gen Z (D)</b>	Gen Z (D)	7	13	11	26
<b>Gen Z (D)</b>	Gen Z (U)	5	10	6	7
<b>Gen Z (U)</b>	Baby Boomer (D)	1	1	0	3
<b>Gen Z (U)</b>	Baby Boomer (U)	3	4	2	1
<b>Gen Z (U)</b>	Gen X (D)	10	6	16	16
<b>Gen Z (U)</b>	Gen X (U)	21	16	19	9
<b>Gen Z (U)</b>	Millennial (D)	13	15	18	17
<b>Gen Z (U)</b>	Millennial (U)	42	41	33	26
<b>Gen Z (U)</b>	Gen Z (D)	3	2	6	19
<b>Gen Z (U)</b>	Gen Z (U)	7	16	5	9

## CAPITOLO 7

### DEI GENERAZIONALE, LE AZIENDE SONO PRONTE?

#### Tabella del Grafico 7.1 | Clima aziendale

Basandoti sulle tue esperienze quotidiane quanto pensi che nella tua azienda ci sia un clima di rispetto e valorizzazione nei confronti delle persone della tua età?

% totale					
Generazione	Per niente	Poco	Abbastanza	Molto	Totale
<b>Baby Boomer</b>	6.7	27.5	50.5	15.4	100.0
<b>Gen X</b>	5.1	22.9	53.1	18.9	100.0
<b>Millennial</b>	4.6	18.8	53.2	23.4	100.0
<b>Gen Z</b>	2.4	15.7	53.7	28.1	100.0
<b>Totale</b>	5.0	22.1	52.8	20.1	100.0

% donne					
Generazione	Per niente	Poco	Abbastanza	Molto	Totale
<b>Baby Boomer</b>	6.1	32.1	50.1	11.8	100.0
<b>Gen X</b>	4.9	24.4	54.7	16.0	100.0
<b>Millennial</b>	3.5	18.8	55.2	22.6	100.0
<b>Gen Z</b>	2.6	13.7	55.3	28.4	100.0
<b>Totale</b>	4.5	22.9	54.5	18.1	100.0

% uomini					
Generazione	Per niente	Poco	Abbastanza	Molto	Totale
<b>Baby Boomer</b>	7.0	25.1	50.4	17.4	100.0
<b>Gen X</b>	5.0	21.0	51.8	22.2	100.0
<b>Millennial</b>	5.6	18.7	51.1	24.6	100.0
<b>Gen Z</b>	2.3	18.9	51.2	27.6	100.0
<b>Totale</b>	5.4	20.9	51.4	22.3	100.0

### Tabella del Grafico 7.2 | Impegno aziendale

Quanto pensi che la tua azienda sia coinvolta in azioni o politiche a favore dell'inclusione della tua generazione?

% totale					
Generazione	Per niente	Poco	Abbastanza	Molto	Totale
<b>Baby Boomer</b>	9.3	36.8	40.4	13.5	100.0
<b>Gen X</b>	5.9	29.4	47.0	17.8	100.0
<b>Millennial</b>	5.2	22.8	47.8	24.1	100.0
<b>Gen Z</b>	3.9	18.2	46.8	31.1	100.0
<b>Totale</b>	6.0	28.0	46.5	19.5	100.0

% donne					
Generazione	Per niente	Poco	Abbastanza	Molto	Totale
<b>Baby Boomer</b>	9.5	42.0	36.5	12.1	100.0
<b>Gen X</b>	5.7	32.2	46.9	15.2	100.0
<b>Millennial</b>	3.8	23.2	50.2	22.7	100.0
<b>Gen Z</b>	4.2	17.3	49.2	29.4	100.0
<b>Totale</b>	5.4	29.7	47.2	17.7	100.0

% uomini					
Generazione	Per niente	Poco	Abbastanza	Molto	Totale
<b>Baby Boomer</b>	9.3	33.9	42.5	14.4	100.0
<b>Gen X</b>	5.7	26.3	47.3	20.6	100.0
<b>Millennial</b>	6.6	21.9	45.7	25.9	100.0
<b>Gen Z</b>	3.7	19.8	43.8	32.7	100.0
<b>Totale</b>	6.4	26.1	46.1	21.4	100.0



**valore<sup>D</sup>**  
[www.valored.it](http://www.valored.it)