



FONDAZIONE
LIBELLULA

**GENERE
E GENERAZIONI
COME ETÀ E GENERE
IMPATTANO POTERE,
LEADERSHIP E FUTURO
DEL LAVORO.**

Ogni giorno lavoriamo, collaboriamo, prendiamo decisioni con persone che hanno età, esperienze e visioni diverse dalle nostre.

Abbiamo aspettative sul lavoro, nel modo in cui diamo (o chiediamo) feedback, nel valore che diamo al tempo, alla carriera, alla vita fuori dall'ufficio diverse.

E queste differenze non sono neutre: influenzano il modo in cui ci relazioniamo, le opportunità che vediamo (o non vediamo), lo spazio che occupiamo e che lasciamo alle altre persone.

Quando parliamo di generazioni non stiamo parlando solo di età, e quando parliamo di genere non stiamo parlando solo di differenze.

Ma parliamo di come queste dimensioni si intrecciano e di come, insieme, impattano su potere, leadership e futuro del lavoro.


Questo bigino nasce da qui: dalla voglia di guardare a questa complessità senza semplificarla troppo, di mettere in discussione gli stereotipi e di trovare nuovi modi per leggere ciò che succede dentro le organizzazioni.

Non troverete risposte definitive ma spunti, domande, strumenti.

Potete usarlo per capire meglio, per confrontarvi, per iniziare o continuare, a cambiare qualcosa, dentro e fuori dal lavoro.

Fondazione Libellula

Generazioni. E cosa c'entra il genere?



Come Fondazione Libellula crediamo che il mondo sia estremamente complesso e, per provare a capirlo, ci affidiamo alla lente dell'intersezionalità: un approccio teorico che permette di cogliere le molteplici identità sociali di ogni persona e i modi in cui queste identità si intersecano e interagiscono tra loro, creando specifiche situazioni di oppressione o di privilegio in un determinato contesto sociale.

Infatti, sebbene uomini e donne siano entrambi soggetti ad ageismo, le donne lo sperimentano prima e con maggiore intensità. Numerose ricerche dimostrano che l'ageismo combinato con il sessismo colpisce le donne in tutte le fasi della loro carriera lavorativa. Secondo Fondazione Longevitas le donne over 50 subiscono non solo discriminazione legata al genere, ma si trovano ad affrontare anche i pregiudizi legati all'età. Questo fenomeno le espone a minori opportunità di crescita professionale e a un alto rischio di marginalizzazione economica e sociale. Il problema non riguarda solo la perdita di occupazione, ma anche la difficoltà di reinserirsi nel mercato del lavoro una volta usciti da esso. Le aziende tendono a privilegiare i profili più giovani, spesso ignorando il valore dell'esperienza e delle competenze acquisite nel tempo.

Gen Z & Millennial 15-34 anni

38,6%

tasso di occupazione
femminile

vs 51%
degli uomini

Le giovani donne lavorano molto meno dei coetanei, nonostante titoli di studio mediamente superiori.

Gen X & Millennial fascia genitoriale

57,2%

occupazione delle
matri in coppia

vs 86,3%
dei padri in coppia

La genitorialità penalizza le matri e premia i padri: quasi 30 punti di differenza nel tasso di occupazione.

Baby Boomer & Gen X 50-64 anni

40,5%

delle donne non è
né occupata né pensionata

vs 15,4%
degli uomini

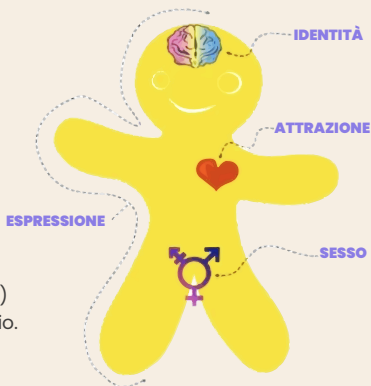
Le discriminazioni accumulate nel corso della carriera si cristallizzano nella fase finale della vita lavorativa.

Il nostro glossario



GENERE:

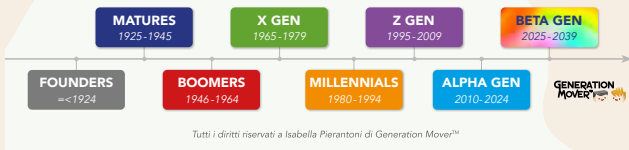
costruzione sociale e culturale che definisce ruoli, comportamenti e attributi (femminilità/mascolinità) distinti dal sesso biologico. A differenza del sesso, che è anatomico, il genere è variabile nel tempo e tra le culture, spesso strutturato in un binarismo (uomo/donna) o identificato come non-binario.



GENERAZIONE:

Nascere in un determinato periodo e aver vissuto gli anni cruciali dell'adolescenza e della formazione in un determinato clima culturale - caratterizzato da particolari eventi storici - lascia una traccia sui modi di sentire, pensare e agire degli individui. Così si identifica una generazione.¹

Generational Timeline



¹ Alessandro Cavalli, 1998

**E tu? Come è composta la tua popolazione aziendale?
Hai mai provato a mappare la presenza delle diverse
generazioni in azienda? Qual è il risultato?**

È importante distinguere il concetto di generazione da quello di età, inteso come indicatore cronologico, numero. Sebbene si possano legittimamente fare supposizioni sulle persone che appartengono ad una determinata fascia di età, tali supposizioni sono generalmente basate sulla biologia o sulle fasi di vita.

LE FASI DI VITA:

seguono il percorso individuale di ogni persona, a prescindere dalla generazione di appartenenza. Non tutte le persone vivono queste fasi allo stesso modo o negli stessi tempi. Le generazioni influenzano come si vive una fase della vita (pensiamo a come hanno vissuto l'adolescenza ragazzi e ragazze negli Anni '60 vs a come la vivono gli e le adolescenti di oggi). Le fasi della vita però ci ricordano che non siamo solo "una generazione" ma persone che stanno crescendo ed evolvendo.

FASE	ETÀ INDICATIVA	CARATTERISTICHE
Infanzia / Adolescenza	0-18 anni	Formazione dell'identità, socializzazione, gioco, apprendimento
Giovinezza	19-29 anni	Ricerca autonomia, istruzione superiore, primi lavori, mobilità
Età adulta iniziale	30-44 anni	Lavoro stabile, relazioni durature, genitorialità, affermazione
Età adulta matura	45-59 anni	Leadership, consolidamento, cura intergenerazionale
Terza età attiva	60-75 anni	Rallentamento lavorativo, nuova progettualità, salute attiva
Quarta età	75+ anni	Fragilità, dipendenza variabile, riflessione sul lascito

Perché è importante parlare di generazioni?

Oggi nelle nostre aziende convivono, collaborano e lavorano insieme almeno 4 generazioni differenti: Boomers, Generazione X, Millenials e Generazione Z.

Sebbene ogni generazione porti con sé diversi atteggiamenti, valori, aspettative e competenze è più che mai essenziale trovare la strada giusta per mettere a fattor comune questi sistemi differenti al fine di favorire relazioni che siano intergenerazionali eque ed efficaci.

Quando ci si interfaccia con il tema generazionale il rischio maggiore in cui si incorre è quello di cadere in forme di ageismo.

AGEISMO: è una forma di discriminazione, volontaria o involontaria che la società e gli individui attuano nei confronti delle persone sulla base della loro età.

- * *“Sei troppo vecchio/a per capire queste cose”.*
- * *“I giovani non hanno voglia di lavorare”.*
- * *“Per la tua età te la cavi bene”.*
- * *“Non dimostri per niente la tua età”.*

Una strategia per prevenire discriminazioni ageiste in azienda consiste nel lavorare sugli archetipi generazionali: modelli evolutivi costruiti su dati osservabili, che raccontano come cambia l'identità generazionale lungo le fasi di vita. Non classificano (stereotipi), aiutano a progettare/definire traiettorie di gruppi di persone con caratteristiche analoghe.

ARCHETIPO GENERAZIONALE

Deriva da dati osservabili e misurabili

Ha valore predittivo

Si riferisce a comportamenti ricorrenti in una coorte

Serve a progettare

STEREOTIPO GENERAZIONALE

Deriva da impressioni o aneddoti

È un'etichetta rigida

Generalizza ignorando le differenze individuali

Serve (male) a giudicare

Gli archetipi aiutano a dare volto, voce e dinamica agli scenari futuri. Non più numeri astratti, ma persone vive, con esigenze in trasformazione. L'archetipo però, per quanto utile, non deve cancellare le differenze. All'interno di ogni generazione esistono mille traiettorie individuali, e lo scenario deve tenerne conto.

Ci dobbiamo ricordare che non è detto che tutti i ragazzi o le ragazze Gen Z passino molto tempo sui social e che non tutte le persone Boomer siano avverse agli strumenti tecnologici.

Generazioni: solo differenze o punti in comune?

Quando si raccontano le generazioni la tendenza è quella di identificarle nelle loro differenze e peculiarità, andando a costruire muri apparentemente invalicabili, quasi come se ogni generazione parlasse una lingua tutta sua e aderisse a codici di comportamento che non potrebbero aderire ai valori delle altre.

Eppure, quando si lasciano andare pregiudizi e paure di incomprensioni è possibile ritrovare valori e ideali di base comuni. In questa prospettiva, la differenza diventa un valore aggiunto da cui apprendere e provare a migliorarsi, indipendentemente dalla generazione di appartenenza.

Pensiamo ad esempio a come la Gen Z stia rivoluzionando l'approccio al lavoro, promuovendo una visione che ci porta fuori dal luogo comune del "vivere per lavorare". Ci mostrano che è possibile crescere nel proprio contesto lavorativo, ma anche al di fuori, coltivando interessi, hobby e relazioni e tutelando la propria salute mentale. Al contrario, la generazione Baby Boomer e X ha come mandato culturale di identificarsi con il "sacrificio" e il duro lavoro per assicurarsi stabilità (ad esempio: comprarsi una casa).

Vi riproponiamo l'attività fatta durante l'evento e vi invitiamo a confrontarvi con colleghe e colleghi. Vi ritrovate in queste frasi? Quanto siete più simili alle altre generazioni rispetto a prima?

- * *"Credo che l'impegno e il sacrificio siano la base per ottenere risultati professionali"*
- * *"Cerco un equilibrio tra lavoro e vita personale: è importante che il lavoro non tolga spazio alla mia vita privata"*
- * *"Se un lavoro non rispetta i miei valori o il mio benessere, me ne vado senza pensarci troppo"*
- * *"Fare straordinari significa che si è dediti al proprio lavoro"*
- * *"Fare straordinari non è dedizione, ma cattiva organizzazione"*
- * *"La salute mentale viene prima di qualsiasi obiettivo aziendale"*

**Cosa possiamo
fare in azienda
per costruire ponti
intergenerazionali?**

In azienda, grande o piccola che sia, è possibile lavorare e costruire progetti per favorire la collaborazione intergenerazionale, a scapito della crescita di un clima competitivo. È possibile agire su tre livelli:

**Per creare spazi di alleanza,
dentro e fuori l'azienda**

**Per processi in grado
di favorire realmente l'equità**

**Per promuovere
consapevolezza
e autodeterminazione**



Ma come si muovono nel concreto questi tre livelli? E come è possibile rendersi parte di un cambiamento pratico che porti risultati nel breve e lungo termine?

È fondamentale individuare le sfide presenti nel proprio contesto, con lo scopo di trovare le risposte più adeguate.

RICORDA

Le persone con cui ci avviciniamo e relazioniamo ogni giorno, appartengono sì a delle generazioni con cui condividono determinate caratteristiche, ma sono altresì individui unici con le proprie peculiarità. Ogni progetto andrà quindi ragionato coinvolgendo le persone come parti attive e non come semplici riceventi. Il cambiamento lo si agisce davvero solo se si sceglie di ascoltare le voci e i bisogni di ogni persona.

Di seguito abbiamo raccolto alcune delle sfide principali che coinvolgono le generazioni e alcuni possibili spunti per trattarle in azienda.

- ★ **Differenze di comunicazione:** generazioni diverse preferiscono canali e stili comunicativi differenti (es. e-mail per le persone più senior, messaggistica istantanea o strumenti digitali per le persone più giovani).



Creazione di un manifesto comunicativo partecipato e condiviso dal team e a livello aziendale: se la comunicazione può costituire un ostacolo, parlarne e discuterne può essere la soluzione. Prevedere un confronto sul tema in un contesto sicuro e libero da giudizi può essere il primo passo per una comunicazione condivisa.

- ★ **Aspettative sul work-life balance:** le persone più giovani tendono a privilegiare un equilibrio tra vita privata e lavoro, mentre le generazioni più senior possono considerare una maggiore dedizione come segno di impegno.



Definire i confini: anche in questo caso può essere utile un tavolo di confronto sull'equilibrio vita-lavoro. Non esiste un unico approccio giusto, ma può essere di valore riconoscere e disegnare i propri confini personali, in modo da dare a ogni persona la possibilità di lavorare sugli obiettivi aziendali in serenità, in contesti privi di giudizio.

- ★ **Adattamento alla tecnologia:** le persone più giovani sono spesso native digitali, mentre quelle più senior possono incontrare difficoltà nell'adottare nuove tecnologie.



Reverse mentoring: chi l'ha detto che solo le persone più senior possono trasmettere conoscenze e competenze? L'approccio al reverse mentoring ci permette di sviluppare relazioni di rispetto e fiducia tra figure più giovani e più senior.

- * **Valori e motivazioni diverse:** le persone più giovani cercano spesso uno scopo e dei valori etici nelle aziende (es. sostenibilità, inclusione), mentre le persone più senior possono concentrarsi maggiormente su stabilità e crescita economica.



Il mondo contemporaneo permette e invita le aziende a farsi portatrici non più solo di crescita economica, ma anche di valori ed etica. **Non sono due variabili sostitutive, ma possono coesistere e rafforzarsi l'un l'altra.** L'adesione a Certificazioni per la DE&I e per la Parità di Genere permettono la partecipazione a bandi, gare e sovvenzioni pubbliche, favorendo il business nel rispetto dell'equità.

- * **Approcci divergenti al cambiamento:** le giovani generazioni tendono ad abbracciare il cambiamento rapidamente, mentre le generazioni più senior possono resistere per paura di perdere il controllo o lo status.



Caffè intergenerazionali: momenti informali di scambi e reciprocità, dove approfondire tematiche ogni volta diverse e capire in che direzione muoversi, insieme.

- * **Fiducia e leadership:** le persone più giovani vogliono vedere risultati immediati e fiducia reciproca da parte dell'azienda, mentre quelle senior possono preferire strutture gerarchiche consolidate.



Piani di carriera: andare incontro alle nuove generazioni significa garantire chiarezza e trasparenza. Questo significa ripensare alle strutture gerarchiche presenti in azienda nell'accezione del "fare spazio"; le persone più giovani non vogliono eliminare le altre generazioni, bensì desiderano poter dar voce alle loro idee e vedersi riconoscere un ruolo attivo all'interno dell'azienda. In quest'ottica le persone senior possono trovare persone con cui lavorare insieme e trasmettere loro il patrimonio di conoscenze e competenze che hanno acquisito negli anni.

- * **Differenze di feedback e riconoscimento:** le giovani generazioni preferiscono feedback frequenti e personalizzati, mentre le persone senior potrebbero non richiederli o interpretarli come un controllo eccessivo.



Formazione dedicata sul feedback: momenti formativi e laboratoriali sulla costruzione e ricezione del feedback sia per i ruoli manageriali che per quelli più junior.

- * **Percorsi di carriera e mobilità:** le persone più giovani spesso vogliono percorsi di carriera veloci e personalizzabili, mentre quelle più senior possono considerare la crescita come un processo graduale e lineare.



Mentoring e sponsorship: non basta l'aumento di stipendio, ma è utile e concreto prevedere di sostenere attivamente le persone in ogni fase di avanzamento, attraverso relazioni di mentoring e sponsorship diffuse e responsabili.

- * **Superamento stereotipi generazionali:** preconcetti come "le nuove generazioni non vogliono lavorare/faticare troppo" o "le persone senior non vogliono innovare" creano divisioni e ostacolano la collaborazione.



Focus group: momenti di confronto e dibattito sugli stereotipi generazionali, prima divisi per generazioni e poi riunite insieme, al fine di costruire un modello condiviso di azioni per contrastare e superare gli stereotipi.

Appendice



Qui di seguito alcuni consigli per approcciarsi al tema delle generazioni in maniera più (o meno) leggera:

SITI:



<https://www.instituteforthefuture.it/>

<https://www.skopia-anticipation.it/>

<https://www.generationmover.com/>

<https://uknica.co.uk/>

FILM:



- * **Lo stagista inaspettato** (Nancy Meyers 2015): Il film, con protagonisti Robert De Niro e Anne Hathaway, affronta il problema del rapporto tra generazioni e quello della conciliazione tra carriera e famiglia, nell'ottica sia maschile che femminile.
- * **Il diavolo veste Prada** (David Frankel 2006): il film segue Andy Sachs, una neolaureata inesperta di moda che diventa la seconda assistente della temuta Miranda Priestly, potente direttrice della rivista *Runway*.

SERIE TV:



- * **The Office** (Greg Daniels 2005): un mockumentary satirico che racconta le bizzarre giornate lavorative dei e delle dipendenti della filiale di Scranton della Dunder Mifflin Paper Company. Guidati dall'incompetente ma a tratti umano manager Michael Scott, i protagonisti affrontano noia, amori e scontri in ufficio.
- * **Boris** (2007): La serie mostra con ironia spietata un microcosmo fatto di raccomandazioni, ritardi, sceneggiature, attori incapaci e l'ossessione per la "qualità" intesa in modo sarcastico.



- * **Il secolo delle generazioni** (Isabella Pierantoni, 2026): un libro per comprendere i cambiamenti attraverso la prospettiva generazionale, prima che diventino evidenti, uno strumento di lettura del presente e del futuro.
- * **Immortali. Economia per nuovi highlander** (Nicola Palmarini, 2019): esplora come l'allungamento della vita e l'invecchiamento attivo stiano trasformando profondamente la società e l'economia. Il libro mostra come gli over 60-70 non siano più un gruppo marginale, ma consumatori centrali, con desideri, capacità di spesa e aspettative nuove.

PROSSIMI EVENTI


 30 giugno

 12.00-13.00

LIBELLULA
TALK *impact*

Da grande voglio essere me: come crescere bambine e bambini oltre le aspettative di genere.

Con Giuseppe Burgio, Professore Ordinario di Pedagogia all'Università Kore di Enna e Giulia Blasi, scrittrice e giornalista specializzata in tematiche di genere e diritti civili.

 9 giugno

 14.30-16.00

LIBELLULA
WEBINAR *impact*

Dalla Certificazione alla Consigliera di Fiducia: come consolidare la cultura dell'equità.

Con Avv. Roberta De Leo - Avvocata penalista, componente del Comitato Pari Opportunità dell'Ordine degli Avvocati di Milano.

Non perderti gli aggiornamenti dal mondo IMPACT

SCOPRI DI PIÙ





FONDAZIONE
LIBELLULA

Capire. Agire. Cambiare.