

GENERE E GENERAZIONI AL LAVORO.

STRUMENTI E MAPPE
PER SUPERARE
STEREOTIPI
E VALORIZZARE
LE DIFFERENZE.

Nelle organizzazioni convivono persone cresciute in contesti storici differenti, con esperienze, responsabilità e aspettative che cambiano nel tempo. Il confronto può diventare una risorsa quando l'azienda riconosce queste differenze e si interroga su come genere ed appartenenza generazionale influenzino ascolto, valutazioni e opportunità. Questo toolkit accompagna manager e figure responsabili verso relazioni di lavoro più eque, fondate sulla conoscenza delle persone.

Età, generazione e fase della vita non sono sinonimi. L'età indica gli anni; una coorte riunisce persone nate in un determinato periodo; il concetto di generazione richiama anche il contesto storico e culturale condiviso. Le fasi della vita e della carriera seguono invece traiettorie individuali: si può iniziare una professione a cinquant'anni o assumere responsabilità di cura da giovani. Anche il periodo storico agisce su età diverse. Confondere queste dimensioni significa attribuire alla generazione ciò che può dipendere da condizioni ed esperienze differenti.¹

L'ageismo è la forma di discriminazione basata sull'età e può essere agita sia verso persone giovani e più anziane ed è reciproca, non c'è un gruppo sociale che detiene più potere o privilegio rispetto ad altre. Può emergere in frasi apertamente svalutanti, come «Sei troppo giovane per capire», ma anche in apparenti complimenti: «Per la tua età te la cavi bene», «Non dimostri affatto i tuoi anni». In questi casi il riconoscimento passa attraverso un'aspettativa riduttiva legata all'età.²

¹ **Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P. e Zacher, H. (2021).** *Generations and Generational Differences: Debunking Myths in Organizational Science and Practice and Paving New Paths Forward.*

² **Organizzazione Mondiale della Sanità (2021).** *Global report on ageism.*

L'intersezionalità è la lente con cui osservare l'intreccio tra genere, età, posizione organizzativa e altre condizioni. Il **doppio standard** si manifesta quando lo stesso comportamento viene valutato diversamente: per esempio, se la sicurezza di un giovane uomo viene letta come potenziale di leadership e quella di una giovane donna come arroganza. Sono dinamiche da verificare, non nuove regole sui gruppi. Nel 2025, tra i 20–64enni, il divario occupazionale di genere era di 19,1 punti percentuali in Italia, contro 9,6 nell'UE: un contesto di disuguaglianza che rende necessario interrogare anche le decisioni quotidiane.³

Cercare **punti comuni** significa rendere visibili bisogni di riconoscimento, apprendimento, sostenibilità e senso del lavoro senza attribuirli in esclusiva a una generazione. Le conversazioni permettono di capire come ciascuna persona li declini e quali condizioni l'organizzazione possa costruire.

Che cosa rischiamo di vedere in una persona quando smettiamo di vedere la persona e iniziamo a vedere soltanto la sua età, la sua generazione o il suo genere?

PRINCIPIO GUIDA

Non presumere. Chiedi. Offri. Co-progetta. Verifica il doppio standard.

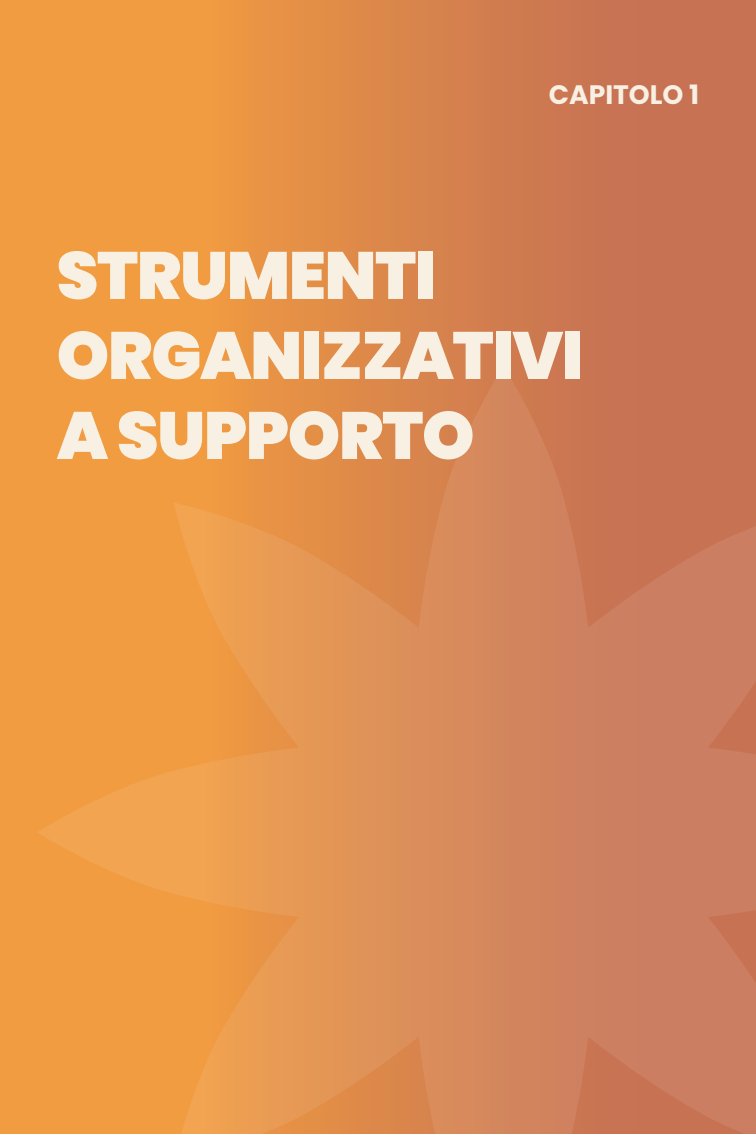
Prima di una decisione, chiediti: userei gli stessi criteri se questa persona avesse un'età o un genere diverso?

Il/la manager ha bisogno di conoscere ciò che incide sul lavoro, rispettando la libertà della persona di scegliere quanto condividere di sé.

³ **Ryan, L. e Gatrell, C. (2024).** How are middle- and older-age women employees perceived and treated at work? A review and analysis.

Eurostat (17 aprile 2026). EU's employment rate grew above 76% in 2025. Tassi e divari occupazionali, popolazione 20–64 anni.

STRUMENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO



Alcuni strumenti rendono praticabili le conversazioni e sostengono collaborazione tra generazioni ed equità di genere, coinvolgendo le persone nella scelta dei percorsi.

- ✱ **Mentoring e reverse mentoring:** scambi reciproci basati su obiettivi e competenze reali, senza assegnare automaticamente la tecnologia alle persone più giovani e l'esperienza a quelle più anziane.
- ✱ **Sponsorship:** sostegno attivo di una figura con influenza per accedere a progetti e incarichi. Diversamente dal mentoring, interviene direttamente sulle opportunità e richiede criteri trasparenti.
- ✱ **Caffè intergenerazionali e focus group:** ascolto di esperienze, ostacoli e punti comuni, senza chiedere di rappresentare "la propria generazione". Le indicazioni raccolte devono avere un seguito organizzativo.
- ✱ **Formazione sul feedback:** formulare osservazioni concrete e riconoscere quando genere e generazione modificano il giudizio sullo stesso comportamento.
- ✱ **Formazione continua e sviluppo professionale:** rendere accessibili aggiornamento, mobilità e percorsi di crescita lungo tutta la carriera, con tempi e risorse adeguati.⁴
- ✱ **Criteri condivisi e flessibilità:** chiarire requisiti per incarichi e promozioni, modalità di lavoro e comunicazione; verificare con HR l'accesso effettivo alle opportunità.

Il contatto intergenerazionale richiede reciprocità e progettazione. Un incontro informale o un programma di mentoring non garantiscono, da soli, la riduzione dei bias.^{5 6}

⁴ **OECD (2025).** Employment Outlook 2025: Staying in the game – Skills and jobs of older workers in a changing labour market.

⁵ **Organizzazione Mondiale della Sanità (2021).** Global report on ageism.

⁶ **Organizzazione Mondiale della Sanità (2023).** Connecting generations: planning and implementing interventions for intergenerational contact.

CONFINI UTILI

Il compito manageriale è creare condizioni di lavoro sostenibili e decisioni eque, mantenendo distinti ascolto professionale e indagine sulla vita privata.

IL/LA MANAGER PUÒ	IL/LA MANAGER EVITA
Chiedere il consenso al confronto e ascoltare.	Deducere bisogni da genere, età o generazione.
Concordare obiettivi, supporti e modalità di lavoro.	Chiedere dettagli privati per legittimare un bisogno.
Verificare aspirazioni e proteggere le opportunità.	Escludere “per proteggere” o presumere un’uscita.
Intervenire sui bias e coinvolgere HR.	Fare diagnosi o lasciare alla persona la gestione dei bias.

DA DOVE INIZIARE? UNA FORMULA DI APERTURA POSSIBILE

«Vorrei capire come stai vivendo questa fase del tuo lavoro e quali possibilità possiamo costruire insieme, senza dare per scontati bisogni o aspirazioni. Possiamo parlarne? Puoi condividere soltanto ciò di cui ti senti a tuo agio a parlare.»

La formula offre un confronto da adattare alla relazione, senza obbligare a raccontare la vita privata.

LE 6 CONVERSAZIONI

1. *Feedback, riconoscimento e autorevolezza*
2. *Carriera, ambizione e opportunità*
3. *Tecnologia, innovazione e apprendimento*
4. *Tempo, cura e disponibilità*
5. *Esperienza e passaggio di conoscenze*
6. *Leadership, voce e collaborazione*

1. FEEDBACK, RICONOSCIMENTO E AUTOREVOLEZZA

Ricevere un feedback significa comprendere come il proprio contributo viene riconosciuto e che cosa può essere migliorato. L'appartenenza generazionale può introdurre aspettative implicite: da una persona giovane si presume inesperienza; a una più anziana si può negare la possibilità di imparare. Il genere può modificare ulteriormente il giudizio. Il doppio standard emerge, per esempio, se una proposta espressa con fermezza diventa "iniziativa" per un giovane uomo e "sfrontatezza" per una giovane donna o se l'esperienza dà autorevolezza a un uomo e viene letta come rigidità in una donna della stessa età.

Non si tratta di attribuzioni inevitabili, ma di possibili differenze nei criteri di valutazione. La stessa attenzione serve alla richiesta di supporto: può essere letta come desiderio di apprendere oppure come insicurezza, a seconda di chi la esprime. Il confronto deve riportare il giudizio a episodi, obiettivi e condizioni di lavoro.

Una meta-analisi del 2023 su **46 campioni** e **12.478 lavoratori** collega l'orientamento individuale al feedback all'apprendimento, alla ricerca di riscontri e ad altri esiti lavorativi. Studia differenze individuali: non dimostra che una generazione abbia bisogno di più feedback di un'altra. Frequenza e modalità vanno quindi concordate con la persona.⁷

⁷ Katz, I. M., Moughan, C. M. e Rudolph, C. W. (2023). Feedback orientation: A meta-analysis. Meta-analisi su 46 campioni indipendenti e 12.478 lavoratori.

OBIETTIVO	Offrire un feedback utile e un riconoscimento equo, separando comportamenti osservati da aspettative legate al genere e all'età.
COME APRIRE	«Vorrei confrontarmi su come sta andando il lavoro, partendo da episodi concreti e ascoltando il tuo punto di vista. Possiamo capire insieme che cosa valorizzare e che cosa migliorare?»
DOMANDE UTILI	Quali aspetti del tuo contributo senti riconosciuti e quali rimangono meno visibili? Come hai letto questo episodio? Quali informazioni e risorse avevi? Quali comportamenti concreti ci aspettiamo rispetto agli obiettivi del ruolo? Quali modalità e frequenza del feedback ti aiutano maggiormente? Ci sono giudizi ricevuti che ti sono sembrati poco chiari o basati su aspettative legate a genere o età?
COSA EVITARE	«Per essere una ragazza, sai farti rispettare»; «Alla tua età dovresti già saperlo». Usare “poca maturità”, “scarsa presenza” o “troppa emotività” senza esempi pertinenti. Presumere che chiedere feedback indichi fragilità o che l'esperienza lo renda superfluo.
AZIONI DOPO IL COLLOQUIO	Concordare comportamenti osservabili e modalità di feedback. Verificare la coerenza dei criteri usati per persone di età e genere differenti. Riconoscere esplicitamente i contributi e prevedere un successivo confronto.
VALORE DELLA CONVERSAZIONE	Rendere il giudizio comprensibile permette di migliorare senza conformarsi a un'immagine implicita di chi dovrebbe apparire competente, autorevole o promettente.

2. CARRIERA, AMBIZIONE E OPPORTUNITÀ

Parlare di carriera significa riconoscere che aspirazioni e priorità possono cambiare in ogni fase del ciclo di vita. Una persona giovane può desiderare stabilità; una persona con lunga esperienza può cercare un nuovo incarico. Presumere che la prima debba avere “fame” e che la seconda sia già in uscita sostituisce il dialogo con un copione generazionale.

Il doppio standard riguarda anche quali ambizioni vengono incoraggiate. Se un uomo più anziano è considerato esperto e ancora investibile, mentre una coetanea è esclusa perché “ormai vorrà rallentare”, appartenenza generazionale e genere stanno orientando la decisione. Lo stesso accade quando a una giovane donna si attribuisce una futura indisponibilità familiare e a un giovane uomo una disponibilità illimitata. La letteratura documenta rischi di svalutazione delle donne di mezza età e più anziane, ma gli effetti dipendono dal contesto.^{8 9}

Nel 2024 le donne erano il 35,2% dei manager nell’UE e il 27,9% in Italia. Nell’UE la quota era del 39,0% tra i manager di 15–39 anni, del 34,4% tra 40–64 e del 26,5% dai 65 anni. Questi dati descrivono la composizione dei ruoli; non provano da soli una discriminazione ageista, ma invitano a osservare insieme genere, generazioni e traiettorie professionali.¹⁰

8 **Ryan, L. e Gatrell, C. (2024).** How are middle- and older-age women employees perceived and treated at work? A review and analysis.

9 **Qvist, J. Y. e Larsen, C. A. (2026).** Gender discrimination in hiring in older age? Experimental evidence from employer evaluations. Esperimento danese: l'intreccio tra età e genere dipende anche dal contesto.

10 **Eurostat (2 marzo 2026).** Women held 35% of managerial positions in 2024. Dati 2024; quote femminili sul totale dei manager di ciascuna fascia.

OBIETTIVO	Rendere accessibili le opportunità in base a competenze, aspirazioni e criteri espliciti, senza presumere disponibilità o disinteresse.
COME APRIRE	«Vorrei parlare delle possibilità dei prossimi mesi senza dare per scontato che cosa ti interessi. Possiamo confrontarci su obiettivi, responsabilità e percorsi disponibili?»
DOMANDE UTILI	Che cosa conta per te in questa fase della tua esperienza professionale? Quali ruoli, progetti o responsabilità vorresti esplorare? Ci sono opportunità che non ti sono state proposte o criteri poco chiari? Quali competenze e condizioni servirebbero per il percorso che desideri? Preferisci crescere nella guida di persone, nella specializzazione o in un'altra direzione?
COSA EVITARE	«Alla tua età vuoi ancora fare carriera?»; «Sei giovane, devi essere disposto a tutto». Deducere ambizioni e disponibilità dalla genitorialità, dal genere o dalla vicinanza presunta alla pensione. Presentare l'esclusione da un incarico come una protezione non concordata.
AZIONI DOPO IL COLLOQUIO	Esplicitare requisiti e criteri di accesso a una possibilità concreta. Riesaminare eventuali esclusioni basate su supposizioni, coinvolgendo HR. Concordare sviluppo, mentoring o sponsorship e un momento di verifica.
VALORE DELLA CONVERSAZIONE	La persona mantiene voce sulla propria traiettoria. Il confronto rende visibili sia le barriere alla crescita sia il diritto a scegliere una direzione diversa dalle aspettative altrui.

3. TECNOLOGIA, INNOVAZIONE E APPRENDIMENTO

L'introduzione di una tecnologia può rendere molto visibili le etichette generazionali. "Nativo digitale" viene usato come sinonimo di competenza; l'età più avanzata come spiegazione di ogni difficoltà. Familiarità personale, capacità professionale e possibilità di imparare sono però dimensioni diverse. L'OECD richiama il divario di partecipazione formativa lungo la carriera: prima di definire una persona poco aggiornata, occorre chiedersi a quali occasioni di apprendimento abbia avuto accesso.¹¹

La ricerca ha rilevato lo stereotipo che associa il lavoro moderno alla giovinezza: misurare questa credenza non dimostra una minore capacità effettiva delle persone in età lavorativa più anziane.¹²

Il genere può introdurre un ulteriore doppio standard: se a un giovane uomo viene affidata automaticamente la parte tecnica e a una giovane donna quella organizzativa, o se lo stesso errore è considerato occasionale per lui e prova di inadeguatezza per lei, le competenze non vengono valutate con lo stesso metro.

Innovare richiede anche ascoltare le obiezioni. Un dubbio può segnalare formazione insufficiente, carichi eccessivi o un problema del processo. Liquidarlo come "resistenza dei senior" impedisce di distinguere la difficoltà di apprendimento da un dissenso professionale fondato.

¹¹ **OECD (2025).** *Employment Outlook 2025: Staying in the game — Skills and jobs of older workers in a changing labour market.*

¹² **Drazic, I. e Schermuly, C. C. (2024).** *Too old for modern work? An explicit and implicit measure of the modern-work-is-young stereotype.*

OBIETTIVO	Individuare competenze e bisogni reali, rendendo apprendimento e partecipazione all'innovazione accessibili senza presunzioni di genere o età.
COME APRIRE	«Vorrei capire da quali esperienze partiamo e quali supporti servono per questo strumento. Possiamo ragionare insieme sulle attività concrete e sulle possibilità di formazione?»
DOMANDE UTILI	Quali attività sai già svolgere e quali vorresti imparare? Quali opportunità di formazione o sperimentazione hai avuto finora? Dove incontri ostacoli: istruzioni, accessibilità, tempo, pratica o utilità? Quale supporto sarebbe più utile tra quelli disponibili? Quali dubbi sul cambiamento dovremmo approfondire prima di procedere?
COSA EVITARE	«Sei giovane, occupatene tu»; «Queste cose sono troppo complicate alla tua età». Affidare compiti tecnici o di supporto in base al genere. Escludere dalla sperimentazione per evitare difficoltà presunte o ridicolizzare le domande.
AZIONI DOPO IL COLLOQUIO	Verificare le competenze su attività pertinenti e con criteri condivisi. Prevedere tempo, formazione e affiancamento accessibili. Distribuire i compiti sulle capacità reali e verificare autonomia e ostacoli.
VALORE DELLA CONVERSAZIONE	L'organizzazione sostiene la possibilità di apprendere lungo tutta la carriera e valorizza contributi diversi al cambiamento, senza assegnare innovazione e obsolescenza a età o generi.

4. TEMPO, CURA E DISPONIBILITÀ

Una richiesta di flessibilità può essere interpretata come scarso impegno, soprattutto quando si sovrappone alla narrazione dei “giovani che non vogliono lavorare”. In modo speculare, si può presumere che una persona più anziana abbia meno responsabilità familiari. Le fasi della vita non seguono però un calendario comune: cura delle/i figlie/i, assistenza ad altre persone, salute e interessi personali possono attraversare età differenti.

Il genere modifica ulteriormente queste attese. Il doppio standard emerge se il tempo dedicato alla cura viene considerato naturale per una donna ma un’anomalia per un uomo; oppure se la stessa richiesta di flessibilità riduce le opportunità della prima e viene accolta come eccezione meritoria per il secondo. Anche l’età può cambiare il giudizio: il confine di una persona giovane può essere letto come disimpegno, quello di una più anziana come un’esigenza legittima.

Secondo INAPP, nel **2024 il 44% delle donne inattive di 25–34 anni** indicava motivi familiari, contro il **3% degli uomini inattivi** della stessa età. Il dato riguarda chi non partecipa al mercato del lavoro: evidenzia un’asimmetria di contesto, senza descrivere i bisogni di ogni lavoratrice o lavoratore.¹³

Offrire supporto significa discutere l’organizzazione del lavoro senza chiedere di dimostrare la legittimità della propria vita privata.

¹³ **INAPP (17 dicembre 2025).** Cresce l’occupazione femminile ma permangono gap strutturali. Comunicato di presentazione del Gender Policy Report 2025; dati riferiti al 2024.

OBIETTIVO	Concordare tempi, carichi e modalità sostenibili, evitando che cura o flessibilità diventino indicatori presunti di minore ambizione.
COME APRIRE	«Vorrei ragionare su come rendere sostenibile l'organizzazione del lavoro. Ti presento le possibilità disponibili e vediamo quali possono esserti utili, senza entrare nei dettagli personali che non vuoi condividere.»
DOMANDE UTILI	Quali condizioni ti consentono di lavorare bene in questa fase? Ci sono vincoli organizzativi che vuoi teniamo in considerazione? Tra le possibilità disponibili, quali potrebbero aiutarti? Come possiamo distribuire urgenze e richieste extra in modo trasparente? Hai percepito conseguenze sulle opportunità dopo aver espresso un bisogno di flessibilità?
COSA EVITARE	«Ormai le/i tue/i figlie/i sono grandi»; «Senza figli/e puoi fermarti»; «Voi giovani pensate troppo al tempo libero». Chiedere chi si occupa della famiglia per decidere se un bisogno è legittimo. Presumere limiti di capacità legati a salute o menopausa senza ascoltare la persona.
AZIONI DOPO IL COLLOQUIO	Concordare priorità, carichi, orari e modalità tra quelle disponibili. Verificare che la flessibilità non riduca informalmente incarichi e visibilità. Coinvolgere HR o i servizi competenti per i supporti richiesti e rivedere gli accordi.
VALORE DELLA CONVERSAZIONE	Riconoscere i bisogni senza dedurli da genere e generazioni favorisce una responsabilità condivisa della cura e tutela, insieme, sostenibilità e opportunità professionali.

5. ESPERIENZA E PASSAGGIO DI CONOSCENZE

Nelle relazioni tra generazioni, l'esperienza può essere valorizzata oppure trasformata in un ruolo fisso: chi ha più anni dovrebbe trasmettere, chi ne ha meno ricevere. Questa divisione trascura sia il patrimonio delle persone giovani sia il desiderio di continuare a imparare delle persone più anziane. Il passaggio di conoscenze è più ricco quando tutte le persone possono contribuire e svilupparsi.

Il doppio standard riguarda anche il riconoscimento di questo contributo. Se un uomo con lunga esperienza viene presentato come esperto strategico e una collega coetanea riceve lo stesso compito come naturale disponibilità ad aiutare, cambia il valore attribuito al loro lavoro. Analogamente, una persona giovane può essere celebrata come innovatrice oppure trattata come assistenza tecnica informale. Occorre osservare chi ottiene tempo, visibilità e opportunità in cambio del sapere condiviso.

La guida OMS sul contatto intergenerazionale richiama la necessità di progettare relazioni significative e reciproche.¹⁴

Mentoring, reverse mentoring e affiancamento possono tradurre questa attenzione nella vita organizzativa, senza ridursi al "giovane che insegna tecnologia al senior". Una transizione di ruolo o una successione vanno discusse con chi è coinvolto, senza dedurre dall'appartenenza generazionale l'intenzione di uscire dall'azienda.

¹⁴ **Organizzazione Mondiale della Sanità (2023).** Connecting generations: planning and implementing interventions for intergenerational contact.

OBIETTIVO	Far circolare conoscenze in entrambe le direzioni, riconoscendo contributo, tempo e possibilità di sviluppo delle persone coinvolte.
COME APRIRE	«Vorrei capire come valorizzare le tue conoscenze e quali nuove esperienze potrebbero interessarti. Possiamo immaginare uno scambio utile, con obiettivi e tempo dedicato?»
DOMANDE UTILI	Quali conoscenze vorresti condividere e quali desideri sviluppare? Quali competenze del team oggi dipendono da una sola persona? Con chi sarebbe utile confrontarti sulla base degli obiettivi, oltre all'età? Quali condizioni renderebbero lo scambio sostenibile? Come possiamo rendere visibile e riconoscere il contributo di ogni persona?
COSA EVITARE	«Prima di andare in pensione devi insegnare tutto alle persone più giovani». «Tu porti l'esperienza, lui l'innovazione»; «Le donne sono più adatte ad affiancare». Aggiungere compiti di mentoring senza tempo, riconoscimento o possibilità di apprendere.
AZIONI DOPO IL COLLOQUIO	Concordare abbinamenti, obiettivi e disponibilità in base alle competenze. Riconoscere il tempo dedicato e bilanciare apprendimento e condivisione. Verificare accesso a ruoli di mentor ed esperto e continuità delle opportunità.
VALORE DELLA CONVERSAZIONE	La conoscenza diventa patrimonio comune senza fissare le persone nel ruolo di custodi del passato o interpreti del futuro. La reciprocità consente a ogni età di insegnare e imparare.

6. LEADERSHIP, VOCE E COLLABORAZIONE

Quando in un team convivono età e percorsi diversi, una divergenza può essere rapidamente definita “scontro generazionale”. Una persona giovane che contesta una decisione diventa irrispettosa; una più anziana che chiede chiarimenti diventa resistente. Eppure il conflitto può riguardare ruoli poco chiari, informazioni mancanti, strumenti o criteri decisionali. La conversazione serve a distinguere questi problemi dalle interpretazioni basate sull'identità.

Il doppio standard entra nella legittimazione della leadership: se la fermezza di una giovane responsabile viene letta come aggressività e quella di un coetaneo come capacità di guidare, cambia il metro del giudizio. Lo stesso accade se il dissenso di un uomo più anziano viene riconosciuto come esperienza e quello di una donna coetanea come ostinazione. Questi esempi richiedono attenzione ai comportamenti e al contesto; non autorizzano a presumere che una generazione o un genere siano sempre autorevoli o sempre svalutati.

La sicurezza psicologica riguarda la possibilità di fare domande, segnalare errori ed esprimere dissenso senza umiliazioni.¹⁵

Sostenerla significa rendere chiari ruoli e responsabilità e creare condizioni di partecipazione. Anche le preferenze comunicative vanno discusse: e-mail, messaggi o confronti a voce sono strumenti da scegliere in base all'attività e alle persone, senza dedurli dall'anno di nascita.

¹⁵ **American Psychological Association.** [What is psychological safety at work? Here's how to start creating it.](#)

OBIETTIVO	Favorire collaborazione e dissenso rispettoso, riconoscendo autorevolezza e contributi con criteri coerenti per genere e generazione.
COME APRIRE	«Vorrei capire che cosa ci sta aiutando o rendendo difficile collaborare. Possiamo partire dalle situazioni concrete e individuare insieme condizioni di confronto più utili?»
DOMANDE UTILI	In quali situazioni senti che il tuo contributo viene ascoltato o trascurato? Che cosa ti aiuterebbe a esprimere più facilmente un dubbio o un disaccordo? Quali ruoli, informazioni o criteri decisionali dobbiamo chiarire? Quali canali e modalità di comunicazione facilitano il lavoro comune? Ci sono comportamenti che vediamo valutati diversamente a seconda di chi li mette in atto?
COSA EVITARE	«Le persone più senior non accettano le persone giovani al comando»; «Le persone giovani pretendono tutto». Attribuire automaticamente conflitti, tono o stile di leadership al genere. Confondere il silenzio con l'accordo o chiedere a una persona di rappresentare la propria generazione.
AZIONI DOPO IL COLLOQUIO	Chiarire chi decide, con quali criteri e come si possono sollevare dubbi. Concordare modalità di confronto e riconoscere chi propone le idee. Intervenire su interruzioni e svalutazioni; coinvolgere HR se emergono discriminazioni.
VALORE DELLA CONVERSAZIONE	Il confronto riconosce sia le differenze sia i punti comuni, rendendo possibile lavorare insieme senza ridurre le persone a un conflitto tra generazioni o a un modello di leadership legato al genere.

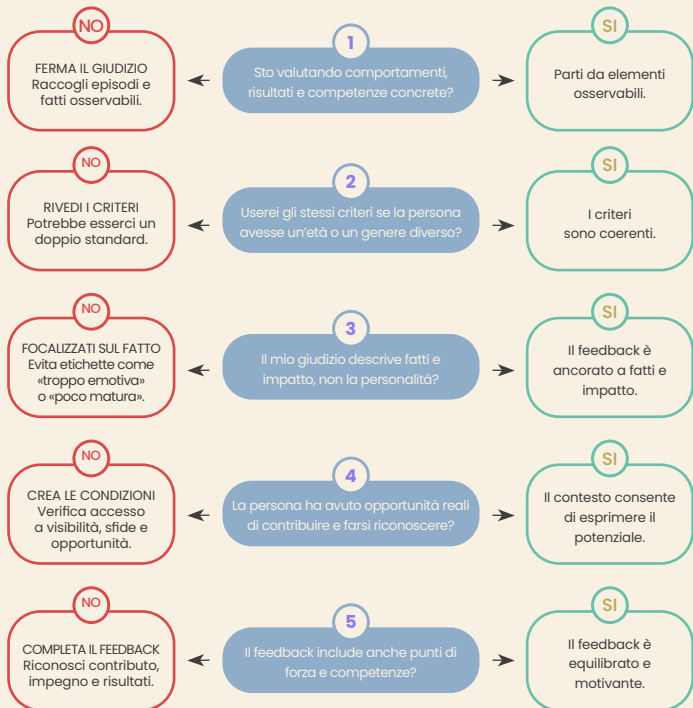
DALLA CONVERSAZIONE ALL'AZIONE

6 MAPPE PRATICHE
PER ORIENTARE
LE DECISIONI
QUOTIDIANE

1 - FEEDBACK, RICONOSCIMENTO E AUTOREVOLEZZA

Valuta la persona su episodi, obiettivi e condizioni di lavoro, non su aspettative legate all'età o al genere.

INIZIO: Sto per dare un feedback o valutare il contributo di una persona.

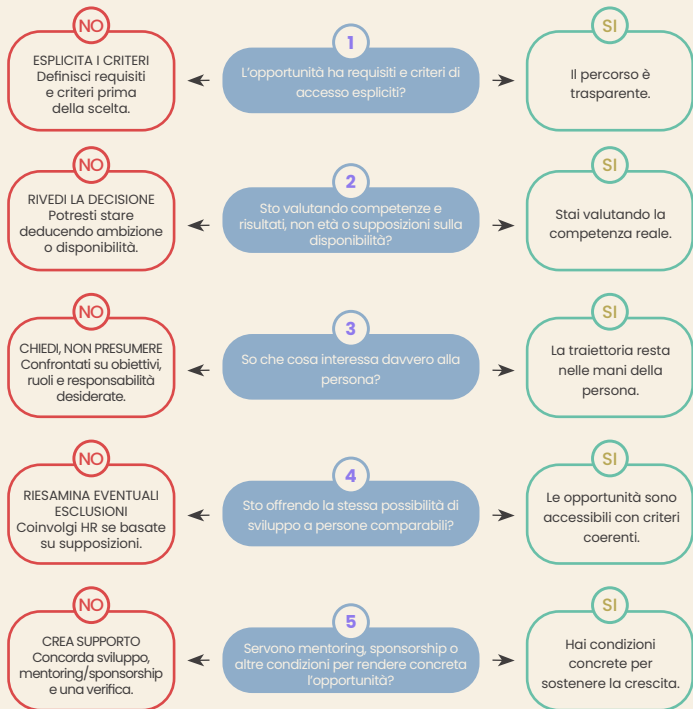


Puoi dare il feedback in modo equo, trasparente e basato su fatti.

2 - CARRIERA, AMBIZIONE E OPPORTUNITÀ

Le aspirazioni non seguono un copione generazionale: rendi espliciti criteri, possibilità e voce della persona.

INIZIO: Sto decidendo chi coinvolgere in un ruolo, progetto o percorso di crescita.

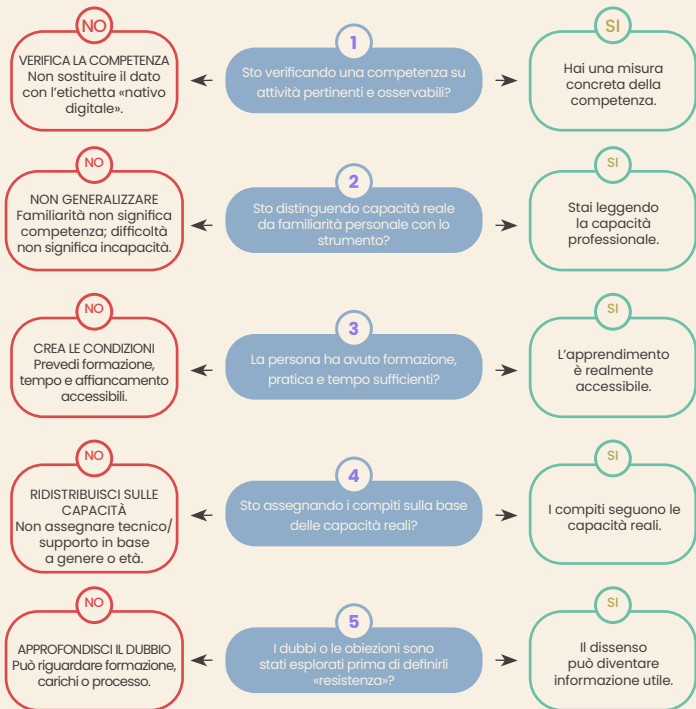


Puoi proporre l'opportunità senza anticipare aspirazioni o limiti.

3 - TECNOLOGIA, INNOVAZIONE E APPRENDIMENTO

Non confondere familiarità, capacità professionale e possibilità di imparare con l'età o il genere.

INIZIO: Sto valutando competenze o assegnando attività legate a tecnologia, innovazione o cambiamento.

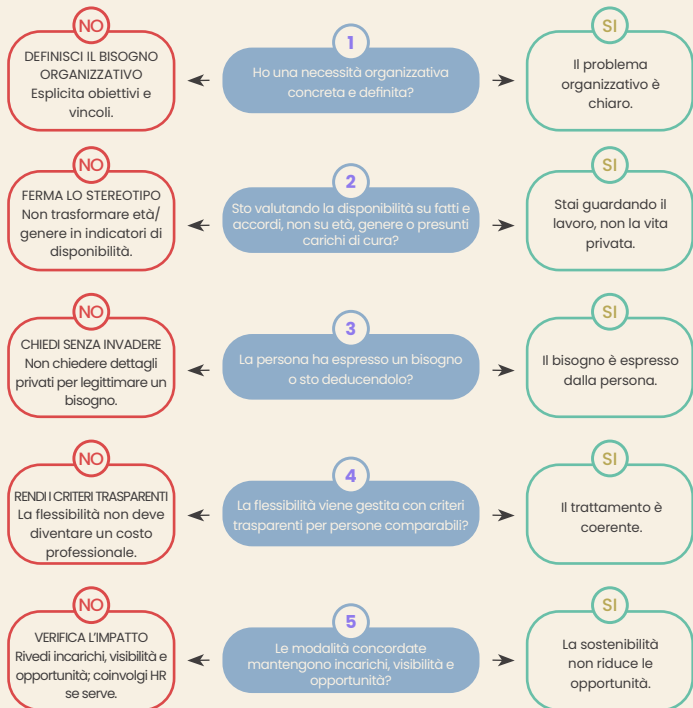


Puoi assegnare / sperimentare sulla base di capacità reali e supporti adeguati.

4 - TEMPO, CURA E DISPONIBILITÀ

Concorda tempi e carichi senza trasformare flessibilità o cura in indicatori presunti di minore ambizione.

INIZIO: Sto valutando disponibilità, orari, carichi o una richiesta di flessibilità.

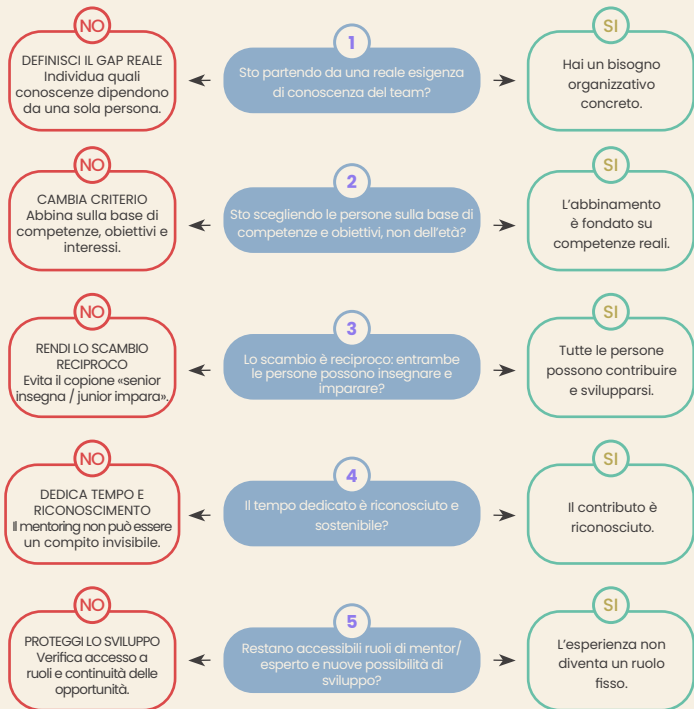


Puoi co-progettare la soluzione senza chiedere di dimostrare la legittimità della propria vita privata.

5 - ESPERIENZA E PASSAGGIO DI CONOSCENZE

Fai circolare conoscenze in entrambe le direzioni, senza assegnare automaticamente esperienza ai senior e innovazione ai junior.

INIZIO: Sto progettando mentoring, affiancamento, successione o passaggio di conoscenze.

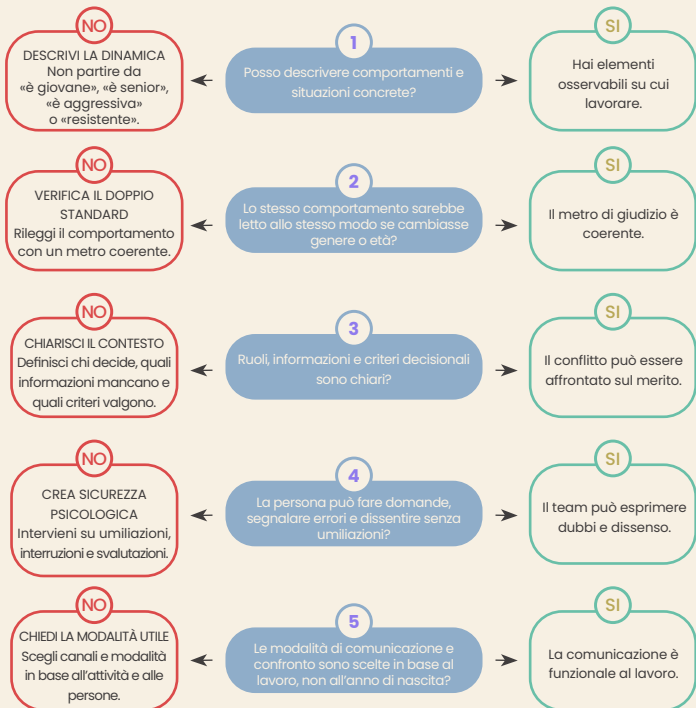


Puoi progettare lo scambio con obiettivi, tempo, reciprocità e riconoscimento.

6 - LEADERSHIP, VOCE E COLLABORAZIONE

Distinguere comportamenti e contesto dalle interpretazioni identitarie: il dissenso non è automaticamente «scontro generazionale».

INIZIO: Sto valutando autorevolezza, leadership, collaborazione o una dinamica di conflitto nel team.



Puoi intervenire sul contesto chiarendo criteri, ruoli, ascolto e condizioni di partecipazione.



FONDAZIONE
LIBELLULA

Capire. Agire. Cambiare.

Vuoi conoscere meglio Fondazione Libellula?

Scopri le nostre attività con le aziende, i nostri corsi e i progetti sul sito [**www.fondazione.libellula.com**](http://www.fondazione.libellula.com) oppure **iscriviti** alla nostra newsletter mensile per ricevere aggiornamenti e notizie.