

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E PSICOLOGIA  
APPLICATA - FISPPA

CORSO DI STUDIO IN SCIENZE DELL'EDUCAZIONE E DELLA  
FORMAZIONE

Scienze della Formazione e Sviluppo delle Risorse Umane

Elaborato finale

Discriminazioni di genere: il Diversity Management come processo di  
cambiamento nelle organizzazioni

RELATORE

Prof. Alessio Surian

LAUREANDA Crocetta Giorgia

Matricola 1232968

Anno Accademico 2022/2023

*Alla mia famiglia, che mi ha sopportato e supportato durante il corso dei miei studi.*  
*A Lorenzo Vettorello, che ha reso unici e migliori i miei anni di università.*  
*Ad Alessia Tiatto, compagna di sfoghi e fondamentale per l'inizio di questo elaborato.*  
*A Gianluca Salvalaggio, che mi ha aiutata a rendere possibile tutto questo.*  
*A tutte le persone che mi hanno accompagnata e sostenuta durante il mio percorso universitario e di  
scrittura di questa tesi.*

# INDICE

Introduzione.....	7
Capitolo 1: Discriminazione di genere	11
1.1. Nozione di genere.....	11
1.1.2. Stereotipi e ruoli di genere.....	13
1.2. Cos'è la discriminazione di genere.....	16
1.3. Effetti e conseguenze delle discriminazioni di genere.....	21
1.3.1. Violenza domestica e aggressione sessuale.....	22
1.3.2. Molestie sessuali sul lavoro.....	22
1.3.3. Traffico di esseri umani.....	25
1.3.4. Disparità salariali o Gender pay gap.....	25
1.3.5. Malattie professionali.....	27
Capitolo 2: Il diversity management	29
2.1. Come nasce il diversity management.....	29
2.2. Varie definizioni di diversity management.....	34
2.3. I diversi approcci al diversity management.....	37
2.3.1. L'inizio in Nordamerica.....	38
2.3.2. L'arrivo in Italia.....	38
2.4. Ostacoli e svantaggi del diversity management.....	42
2.5. Misurazione delle politiche di diversity management.....	45
2.5.1. Modello nordamericano.....	45
2.5.2. Modello europeo.....	48
2.6. Vantaggi di un'organizzazione "gender-balanced".....	49
2.6.1. Nell'Unione Europea.....	50
2.6.2. Nel mondo.....	52

Capitolo 3: I migliori casi aziendali	55
3.1. Il caso IKEA.....	55
3.2. Il caso ENEL.....	59
3.3. Il caso HELVETIA.....	61
Conclusione.....	65
Bibliografia.....	69
Sitografia.....	71





## INTRODUZIONE

La caratteristica principale della nostra società attuale è la velocità, che si è imposta come logica dominante in tutti gli ambiti, specialmente in quello economico: le persone sostengono vite frenetiche, le aziende hanno scadenze sempre più stringenti, e tutto ruota sempre attorno a chi arriva per primo. A ben guardare, però, si può scorgere una prima contraddizione, cioè che a questa rapidità di cambiamenti in ambito economico e alla dinamicità delle mode corrisponde un'impostazione culturale retrograda, fissata a principi ormai vecchi e legati ad un mondo che non c'è più. In questo contesto dunque, dal punto di vista economico, ad esempio, se le aziende hanno migliorato il loro modello di business adattandolo alla sempre maggior flessibilità richiesta dal mercato, dal punto di vista della gestione del personale e del lavoro femminile non hanno, in genere, fatto grandi cambiamenti fino agli ultimi anni, ritenendo che non servisse valorizzare tali elementi per aumentare la produttività. Le teorie del *diversity management* sradicano questa convinzione, dimostrando che se la diversità nella forza lavoro è ben gestita allora si otterranno benefici a livello di ambiente lavorativo e di ricavi.

Questa tesi si concentra proprio sulla gestione delle diversità, specificamente in ambito aziendale, ma sempre con un occhio di riguardo alla situazione generale, ossia a come la diversità sia vista, interpretata ed affrontata nella vita di tutti i giorni.

La motivazione principale che ha portato alla scelta di approfondire questo argomento risiede in una mia forte attenzione e sensibilità verso le persone che vengono sempre definite come le più deboli, e che spesso ricadono proprio nella categoria dei "diversi". Attraverso i miei studi e le esperienze di vita quotidiana e lavorativa, però, ho avuto la netta percezione che l'etichetta di "diverso" e di "debole" venisse posta di proposito dalla società per evidenziare persone che non rientravano in uno schema comune rispecchiante la corrente di pensiero e di cultura prevalente. La diversità fa paura a chi non la vuole o non la sa incontrare, ed è proprio questa una mia forte convinzione: nessun essere umano è di per sé debole o nasce tale, dipende tutto dall'ambiente sociale in cui cerca

di inserirsi. In questo senso, quindi, ho sempre cercato di compiere azioni a favore dell'inclusione, del rispetto e del dialogo reciproco, e questa tesi è un altro piccolo passo in questa direzione, un fatto concreto che spero possa, nel suo piccolo, lasciare il segno.

Da questo prendono forma gli obiettivi che mi sono prefissata di raggiungere con questo lavoro: da un lato sono fortemente convinta dell'importanza della sensibilizzazione sugli argomenti riguardanti la diversità e la sua gestione, soffermandomi particolarmente sulla struttura che vi sta alla base, fatta di discriminazioni di vario tipo, stereotipi, comportamenti e pensieri che, per quanto possano sembrare piccoli, generano grandi conseguenze; dall'altro, come formatrice, mi preme cercare una metodologia che, applicata in ambito aziendale, aiuti a favorire il benessere dei dipendenti nei luoghi di lavoro e che non permetta a genere, orientamento sessuale, cultura e religione di essere fattori di discriminazione o svantaggio per i dipendenti.

Questi ultimi temi, molto discussi al giorno d'oggi, costituiscono la parte centrale del primo capitolo. In esso, dunque, verranno fornite alcune definizioni, concentrandosi, dapprima, sulla nozione di genere e su come la società decida ruoli e caratteristiche di una persona sulla base della distinzione uomo-donna. In seguito, verranno approfondite le nozioni di stereotipo, legato al genere, all'etnia o all'orientamento sessuale, che stanno alla base di qualsiasi tipo di discriminazione, che può avvenire in modo diretto o indiretto nella vita di tutti i giorni come al lavoro. Proprio al mondo del lavoro si collega la seconda parte del primo capitolo, mostrando come ci sia ancora una forte disparità tra uomini e donne. Tali discriminazioni, che, come si vedrà, non avvengono solo in ambito aziendale, avranno forti conseguenze negative specialmente per le donne. Il capitolo si conclude analizzando sinteticamente quali potrebbero essere i vantaggi di adottare politiche mirate all'equità e alla parità di genere sul mercato del lavoro, sia su scala europea che globale.

Il secondo capitolo prende spunto da tutti gli elementi enunciati in precedenza per dire che le azioni di *diversity management* più efficaci sono proprio quelle il cui obiettivo è mettere al centro il lavoratore ed il suo benessere, portando, allo stesso tempo, un aumento della produttività e dei guadagni per l'azienda. Nel

capitolo, partendo dalle origini di tali teorie, si porteranno vari esempi di scuole di pensiero differenti su questo tema, come la formulazione di Schultz o di Thomas Roosevelt Jr, che generano diverse modalità applicative nelle organizzazioni.

Il terzo e ultimo capitolo riprende il secondo portando degli esempi concreti di aziende che hanno fatto del *diversity management* un punto focale del loro modello di business, puntando sul singolo lavoratore, sulla sua inclusione nel gruppo e tra colleghi, sulla sua formazione e, soprattutto, sul suo benessere, mostrando, dunque, che le riflessioni esposte in precedenza possono davvero essere applicate nel mondo del lavoro, portando buoni frutti sia alle imprese che ai dipendenti.

In questo senso si colloca lo spirito della presente trattazione: considerare e mostrare come fattibili cose che sono belle a livello teorico, ma che richiedono molto coraggio quando si tratta di applicarle alla vita reale, perché chiedono ad ogni persona di cambiare la propria visione, aprire la mente, lasciarsi avvicinare dal “diverso” per costruire assieme un futuro più equo ed inclusivo.



# CAPITOLO 1:

## DISCRIMINAZIONE DI GENERE

### 1.1. Nozione di genere

I medici statunitensi Stoller e Money introdussero il concetto di genere negli anni '60 al fine di far emergere le differenze di orientamento psicosessuale di un individuo rispetto al suo sesso anatomico.<sup>1</sup> Infatti, mentre dal punto di vista biologico si è classificati come maschi e femmine, con il termine “genere” vengono indicate le aspettative culturali create dalla società che vengono associate agli uomini e alle donne. Da ciò deriva che, le differenze tra di essi sono un prodotto interamente culturale.<sup>2</sup>

Questo concetto è ben esplicitato nel fatto che maschi e femmine si nasce, ma uomini e donne lo si diventa e il cambiamento avviene tramite un processo di socializzazione che presenta passaggi e caratteristiche diverse per ambo i sessi, ma che ha un comune denominatore: la definizione e l'attribuzione, fin da prima della nascita, di un'identità sessuale e di genere. Non appena la prima ecografia permette di distinguere la forma dei genitali del nascituro, i medici comunicano ai genitori se è maschio o femmina; questi ultimi, poi, assieme ai familiari e ai parenti iniziano ad immaginare come sarà il bambino o la bambina, pensando a tipologie di giochi, di colori, di abbigliamento e persino di futuri differenti basandosi su tale differenza. Inoltre, viene attribuito un nome alla creatura che sta per nascere, e questo nome è maschile o femminile, perciò si è portati a rivolgersi a loro secondo l'identità sessuale e di genere indicata dall'ecografia. In definitiva, si può dire che “anche se l'orientamento sessuale può avere una certa base biologica (naturale), l'identità sessuale è il risultato di un processo di

---

<sup>1</sup> Treccani, “*Genere*”, [www.treccani.it](http://www.treccani.it) .

<sup>2</sup> Croteau D., Hoynes W., “*Sociologia generale: temi, concetti, strumenti*”, Milano, McGrawHillEducation, 2018, pp. 242-245.

apprendimento che si attua attraverso l'interazione sociale e nel contesto di norme valori e istituzioni sociali".<sup>3</sup>

Il processo di socializzazione, dunque, che, come detto, ha in sé elementi già della fase prenatale, inizia ad attuarsi compiutamente quando il nuovo nato si ritrova inserito nella società. Durante questo tempo, infatti, gli uomini e le donne apprendono le aspettative associate al loro sesso, che vanno, in maniera diretta o indiretta, a modellare molti ambiti delle loro vite: l'idea di sé stesso/a, i comportamenti, le visioni politiche, la percezione degli altri, le attitudini lavorative e il modo di porsi in relazione con gli altri. La socializzazione forma quindi l'identità di genere, ovvero il modo particolare di ognuno di definirsi come uomo o come donna tramite la propria immagine, i propri interessi e il modo di interagire con le persone.

Il nucleo primario e più importante di socializzazione è notoriamente la famiglia, poiché al suo interno si imparano le prime differenze legate al genere come i ruoli in casa, i luoghi diversi per giocare e i giocattoli stessi, essere attenti agli altri o affermare il proprio ego. In età infantile, la socializzazione ha un forte ruolo anche tra i pari, infatti "attraverso il gioco i bambini acquisiscono modelli di interazione sociale, capacità fisiche e cognitive e abilità analitiche e apprendono i valori e gli atteggiamenti della loro cultura".<sup>4</sup>

Un'ulteriore fonte, anch'essa molto importante per la socializzazione al genere, ma assai trascurata nelle analisi, è la religione, come la cristiana cattolica o ebraica, che, chi con meno e chi con più forza, promuove chiaramente la supremazia maschile. Una testimonianza di questo può essere il linguaggio utilizzato spiccatamente patriarcale e il divieto per le donne di accedere a posti di leadership in varie confessioni religiose.

Ancora, anche i media ed i social networks sono mezzi da non sottovalutare, poiché tramite essi si compie molta della nostra socializzazione.

Non bisogna dimenticare, inoltre, che, se da un lato il conformarsi ai tradizionali ruoli di genere non permette alle donne di acquisire maggior potere all'interno della società, di essere più intraprendenti ed indipendenti, dall'altro nega agli

---

<sup>3</sup> Andersen L., Taylor F., "L'essenziale di sociologia", Bologna, Zanichelli, 2004.

<sup>4</sup> Ibid.

uomini l'avvicinamento a sfere più emotive, volte alla sensibilità e alla comprensione dell'altro, comunemente più affini all'universo femminile.<sup>5</sup>

### 1.1.2. Stereotipi e ruoli di genere: l'origine della discriminazione

Il termine "stereotipo" deriva dal greco ed è composto dalle parole "stereòs" (=rigido) e "tòpos" (=immagine).<sup>6</sup> Il primo ad utilizzare questo termine declinandolo alle scienze sociali è il giornalista e saggista statunitense Walter Lippmann nel 1922 durante degli studi riguardanti i processi di formazione dell'opinione pubblica.

Secondo Lippmann, ogni esperienza conoscitiva della realtà esterna non avviene in modo diretto, ma tramite delle raffigurazioni mentali che ogni persona si fa di quella realtà; ciò significa che la mente umana, per comprendere meglio la complessità del mondo esterno e di quello che vi succede, utilizza delle semplificazioni, degli schemi, che possono essere più o meno rigidi. Si intuisce, quindi, come la fabbricazione di stereotipi rispecchi un modo naturale di agire e di funzionare da parte della mente, che analizza, riduce e schematizza il contesto prima di passare all'azione.

Il problema, però, sorge quando questo processo di classificazione si irrigidisce, portando alla permanenza immutata nella mente di modelli precedentemente creati, ma che spesso risultano distanti e staccati dalla realtà che nel frattempo si è evoluta, modificando le condizioni e le basi da cui quei modelli avevano avuto origine in precedenza. In questo senso, lo stereotipo diventa dannoso e problematico.

Gli stereotipi di genere sono quelli più diffusi e, purtroppo, maggiormente condivisi dalla società. Essi riguardano sia i ruoli che una persona dovrebbe ricoprire in quanto biologicamente uomo o donna, sia il concetto stesso di femminile e maschile. Queste formule, come detto, certamente semplificano la complessità dell'ambiente, ma soprattutto eliminano tutte le differenze intese

---

<sup>5</sup> Lombardi L., *"Società, culture e differenze di genere. Percorsi migratori e stati di salute."*, Milano, Franco Angeli, 2005.

<sup>6</sup> Treccani, *"Stereotipo"*, [www.treccani.it](http://www.treccani.it).

come “ricchezza” che ogni persona porta all’interno di un gruppo e ne esaltano invece le differenze in termini negativi, di contrasto.<sup>7</sup>

A dimostrazione di quanto questa specifica tipologia di stereotipo sia radicata e divisiva nella società, si può notare come, nel corso della storia e fino ai giorni nostri, la contrapposizione tra le cosiddette “caratteristiche maschili” e “caratteristiche femminili” sia un elemento comune e ricorrente. Data la forte impostazione patriarcale e maschilista della società, le prime sono sempre state considerate come superiori e più desiderabili perché associate alla forza, alla virilità e al potere, promuovendo così nel tempo l’idea che un sesso sia superiore all’altro, cioè il sessismo. Il genere, di riflesso, influenza molto le dinamiche relazionali, sociali e lavorative tra le persone (uomini e donne in questo caso), al pari di etnia e classe sociale. In un contesto come questo, con tali eredità storiche, la questione del genere evidenzia sì la differenza biologica tra i due sessi, ma implica, in modo più o meno consapevole per molte persone, la superiorità e il maggior potere che hanno gli uomini rispetto alle donne.<sup>8</sup>

Per descrivere il fenomeno viene anche adottato il termine “stratificazione”, ovvero “la distribuzione sistematica e ineguale di potere e risorse tra uomini e donne all’interno della società”.<sup>9</sup>

In questa cornice si colloca anche il sessismo, con la definizione di cui sopra, che manipola la realtà e la modifica, facendo sembrare naturali comportamenti e idee ormai radicati nella nostra società, come il considerare normale che gli uomini siano pagati più delle donne o che il compito principale di una donna sia curare i figli e la famiglia. Un ulteriore esempio di ideologia sessista sono frasi del tipo “Donna, quindi: mamma e moglie”. Rifacendosi ai più classici stereotipi, frasi del genere ingabbiano e relegano le donne a stili di vita, a ruoli e a situazioni che ne limitano le azioni e le aspirazioni. Dal punto di vista della società che ragiona per concetti di natura sessista, è difficile comprendere (e per una donna far

---

<sup>7</sup> Cenci Patrizia, 9-10 novembre 2009, Atti del congresso “*Stereotipi di genere e ruoli sociali*”, Comitato per le pari opportunità dell’Istituto Nazionale di Fisica Nucleare.

<sup>8</sup> Croteau D., Hoynes W., “*Sociologia generale: temi, concetti, strumenti*”, Milano, McGraw-Hill Education, 2018, pp. 249.

<sup>9</sup> Ivi, p. 257.

comprendere) che le loro attitudini e i loro sogni non siano soltanto legati alla casa e al ruolo materno; eppure, secondo gli ultimi dati raccolti dal MIUR, nelle università e nelle scuole superiori di secondo grado, la maggioranza dei diplomati sono donne, come anche le matricole e i laureati, e presentano minor tendenza a lasciare gli studi ottenendo allo stesso tempo risultati migliori.

È comunque interessante notare come anche nella stessa lingua italiana si nascondano spesso stereotipi legati al genere: innanzitutto le declinazioni di alcune parole come “ministro”, “sindaco”, “assessore”, “chirurgo”, “ingegnere” non esistono al femminile, mentre, ad esempio, “casalinga” o “massaia” non si trovano al maschile. Ancora, esistono termini che al maschile hanno un significato positivo, mentre declinati al femminile assumono accezione negativa e dispregiativa. La nostra è una lingua per certi versi androcentrica e presenta, come visto, una forte asimmetria semantica: le parole al maschile rimandano a cariche importanti e di un certo livello, mentre quelle al femminile rimandano a delle professioni svolte per la maggior parte (e un tempo esclusivamente) da donne, e spesso in aiuto o supporto ad un uomo.

Ci troviamo di fronte a pregiudizi nascosti nel linguaggio, che si presenta subdolamente discriminatorio e falsamente inclusivo e neutro, alimentando e propagando, di fatto, gli stereotipi di genere.

Solo recentemente l'Accademia della Crusca si è pronunciata a riguardo, ribadendo “l'opportunità di usare il genere grammaticale femminile per indicare ruoli istituzionali (la ministra, la presidente, l'assessora, la senatrice, la deputata ecc.) e professioni alle quali l'accesso è normale per le donne solo da qualche decennio (chirurga, avvocatessa o avvocatessa, architetta, magistrata, etc.)”. Si tratta di un'operazione linguistica molto importante, poiché definire le cose con il loro nome anche declinato rispetto al genere aiuta a rimuovere qualsiasi discriminazione racchiusa nei termini che utilizziamo.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Nardone Chiara, “Asimmetrie semantiche di genere: un'analisi sull'italiano del Corpus ITWAC”, *Gender Sexuality Italy*, no.3, dicembre 2016, 5.

## 1.2. Cos'è la discriminazione di genere

La discriminazione di genere descrive un concetto molto ampio e complesso ma, in generale, può essere definita come “la distinzione o differenziazione operata fra persone in base al genere sessuale”,<sup>11</sup> ovvero un giudizio dato a delle persone in base al loro gruppo di appartenenza, cioè maschi o femmine.

Anche lo Stato italiano si è interessato a questo argomento ed è stato redatto il Decreto Legislativo 198/2006, denominato Codice delle pari opportunità tra uomo e donna. L'articolo 25 di tale documento tratta della discriminazione di genere, differenziando tra modalità dirette e modalità indirette.

Le prime si riferiscono a quando una persona viene trattata, in base al sesso, in modo diverso e sfavorevole rispetto ad un'altra di un altro sesso nella stessa situazione e condizione. Un classico esempio è il non voler assumere una donna perché incinta. Può capitare anche che le cause di discriminazione siano celate, ad esempio, dietro determinate politiche aziendali che generano un intero contesto discriminatorio attorno al lavoratore.<sup>12</sup>

Le modalità indirette invece riguardano un insieme di norme, di criteri o di prassi che, in apparenza neutri ed oggettivi, possono creare una situazione di svantaggio per persone di un determinato sesso rispetto a persone dell'altro, a meno che quelle indicazioni non siano oggettivamente giustificate da un giusto scopo e sia assolutamente necessario adottare tali misure per raggiungerlo. In questo caso, dunque, non è ravvisabile un diretto fattore discriminatorio e, per discernere se l'impianto normativo attua discriminazione indiretta è necessario analizzare a fondo gli interessi di tutti i soggetti coinvolti.<sup>13</sup>

Un esempio in cui potrebbero essere visti gli estremi della discriminazione indiretta potrebbe essere la richiesta di superare una statura minima per poter partecipare ad un concorso. Questo limite, tarato su medie maschili, non va in

---

<sup>11</sup> Consiglieria di parità, “*La discriminazione di genere*”, <http://www.consiglieradiparita.provincia.brindisi.it> .

<sup>12</sup> Cirillo Adriano, “*Discriminazioni dirette e indirette nel lavoro. L'onere della prova e l'accomodamento ragionevole*”, Altalex, marzo 2022, [www.altalex.com](http://www.altalex.com) .

<sup>13</sup> Ibid.

genere a svantaggio di una singola persona, ma è un indubbio vantaggio per gli uomini rispetto alle donne.

Un ulteriore esempio è dato dalla previsione di un'indennità per dipendenti che lavorano e hanno sempre lavorato "full-time"; anche in questo caso non si va a danneggiare la singola persona però per le donne, che più spesso fanno richiesta di orario "part-time" per poter conciliare al meglio famiglia e lavoro, è chiaramente un punto a sfavore poiché le esclude indirettamente dal percepire la suddetta indennità.

In conclusione, dunque, oltre a considerare gli interessi di tutte le parti in causa, è necessario anche verificare la consistenza dello svantaggio riscontrato.<sup>14</sup>

In ambito lavorativo, come visto, le politiche aziendali non sempre sono attente alla parità di genere e all'equità di trattamento, anzi, nascondono al loro interno elementi discriminatori, generando un contesto "stratificato" da intendersi secondo la definizione data al paragrafo precedente. Accade quindi che esista ancora disparità retributiva tra lavoratrici e lavoratori, nonostante l'abolizione per legge di tale pratica sia stata decretata in molti paesi e la forza lavoro femminile sia fortemente aumentata negli ultimi 40 anni.

Negli Stati Uniti, una donna che lavora a tempo pieno guadagna il 26% in meno di un uomo che svolge lo stesso lavoro per le stesse ore; addirittura, le laureate hanno uno stipendio medio pari a quello degli uomini diplomati.

In questi dati si legge un problema ulteriore: negli ultimi decenni, la struttura familiare ha subito profondi cambiamenti, i quali hanno fatto sì che il numero di donne che devono provvedere da sole al loro sostentamento e a quello dei figli sia progressivamente aumentato, formando nuovi modelli di famiglia come le ricostruite, quelle formate da persone sole e le monoparentali.

A questo punto ci si deve chiedere il perché della permanenza di questa diffusa e persistente disparità salariale nonostante sia vietata dalla legge, e il numero di lavoratrici, come anche il numero di donne capofamiglia sia maggiore. Esistono 4 teorie a riguardo, riportate da Andersen e Taylor:

1. La teoria del capitale umano

---

<sup>14</sup> Consigliera di parità, *"La discriminazione di genere"*,  
[www.consiglieradiparita.provincia.brindisi.it](http://www.consiglieradiparita.provincia.brindisi.it) .

Questa teoria lega le differenze di retribuzione ad un indicatore, detto capitale umano, che mostra la quantità e la qualità delle risorse di cui un lavoratore dispone e che quindi può investire nel mondo del lavoro. Età, esperienza acquisita, ore totali di lavoro, stato civile e livello di istruzione sono tutti aspetti raccolti e considerati nel calcolo del capitale umano di una persona, assieme a tassi di avvicendamento da un lavoro ad un altro, interruzioni di servizio per maternità o per la cura dei figli e in generale le responsabilità familiari. Questi ultimi influiscono negativamente nella valutazione del capitale, poiché limitano la capacità dell'individuo, in questo caso maggiormente donne, di produrre guadagno.

## 2. La teoria del duplice mercato del lavoro

Secondo questa teoria, la disuguaglianza salariale permane perché uomini e donne sono tendenzialmente impiegati in diversi settori lavorativi, e quelli che presentano occupazione a maggioranza femminile sono meno retribuiti, ed è difficile individuarne la causa, specialmente per la svalutazione del lavoro femminile.

Una risposta potrebbe risiedere nel fatto che il mercato è suddiviso in due settori molto ampi: primario e secondario. Il primo presenta al suo interno un'ulteriore distinzione in due livelli: quello formato da dirigenti e dai professionisti, caratterizzato da alte retribuzioni e benefici sociali e professionali, e quello definito "impiegatizio-esecutivo", che comprende moltissime donne, con salari più bassi e meno garanzie, ma tali da non ricadere nel settore secondario che, invece, comprende precarietà lavorativa, salari bassi, alto tasso di cambiamento del personale, gestione subordinata e arbitraria del lavoro legata ad una libera interpretazione delle regole, scarsa formazione e sviluppo del lavoratore, impossibilità di progressi di carriera.

In questo settore si deve includere anche il mondo sommerso del lavoro irregolare in nero, di cui è difficile riportare e quantificare la vastità, che impiega per la maggior parte immigrati e donne obbligandoli a condizioni al limite di ogni tipo di contrattualità salariale ed esposti a qualsiasi rischio per la scarsa sicurezza delle mansioni o dei luoghi di lavoro.

Nel mercato secondario rientrano i giovani che stanno cercando lavoro o sono al primo impiego, gli studenti, che però vi rimarranno solo temporaneamente, le minoranze e le lavoratrici, che vi rimangono, purtroppo, anche per sempre.

### 3. La teoria della segregazione tra i generi

Per quanto si presenti come una proposta molto simile alla duplice suddivisione del mercato del lavoro, questa teoria si concentra maggiormente sui singoli settori d'impiego delle persone e le analizza secondo un indice detto "indice di dissimilarità" per quantificare oggettivamente la distribuzione di uomini e donne all'interno di una certa area lavorativa, senza fare distinzioni tra mercato primario e secondario. Tramite questo indice si possono confrontare anche gruppi facenti parte dello stesso settore ma con mansioni diverse. Un indice di dissimilarità pari a 100 significa che la presenza solo maschile o solo femminile è totalizzante in un determinato settore o per una data mansione.<sup>15</sup>

In questi termini, dunque, si può parlare di "segregazione occupazionale", ovvero il numero di uomini e donne impiegati in situazioni lavorative differenti o con mansioni diverse: la concentrazione più elevata di lavoratrici, infatti, si trova nelle aree impiegatizio-segretariali, nei servizi alla persona (commesse, cameriere, cuoche, parrucchiere, estetiste...), nell'assistenza ai malati, ai deboli e ai bambini, e nell'ambito dell'insegnamento fino alla scuola superiore. Si nota, dunque, che le donne sono occupate in una gamma più ristretta rispetto agli uomini e ciò comporta minori livelli retributivi, poiché sono legati alla densità di occupati nel determinato settore.

Va ricordato, comunque, che la segregazione occupazionale non è sempre e solo basata sul genere, ma anche su etnia, classe sociale, livello d'istruzione e status politico.

### 4. La teoria della discriminazione manifesta

---

<sup>15</sup> Robert B., *"Measuring occupational segregation and its dimensions of inequality and difference"*, Cambridge studies in Social Research, No. 12, 2009.

In quest'ultima teoria si prospetta il fatto che ci siano delle pratiche discriminatorie attuate in modo deliberato verso uno specifico gruppo minoritario, esplicitandole tramite trattamenti differenziati ed iniqui.

Questo fenomeno si evidenzia nei luoghi di lavoro attraverso regole e comportamenti che il gruppo dominante, solitamente maschi bianchi, attua per mantenere inalterati i propri privilegi ed affermare il loro potere, ad esempio distribuendo premi o gratificazioni in modo ingiusto e spesso basato sul genere.

Ancora più rappresentativo di questo comportamento discriminatorio nei confronti delle donne, sono le molestie sessuali, il cui concetto verrà declinato in seguito. Da un punto di vista sociologico, esse servono a rafforzare la posizione di potere e di dominio dell'uomo, implicando che le donne, anche nei luoghi di lavoro, siano meri oggetti impiegati per soddisfare i bisogni maschili.

Le quattro teorie qui riportate confermano la presenza di numerosi fattori complessi all'interno del mondo del lavoro, che, assieme, implicano la costante e sistematica presenza delle donne in posizioni e situazioni svantaggiose in ambito lavorativo. A questo proposito, va ricordato che a tutti gli elementi sopra citati concorrenti alla segregazione di genere, contribuisce anche la presenza di barriere cosiddette "strutturali", legate alla concezione comune che esistano lavori per uomini e per donne. Questo fenomeno comporta che, in genere, le ragazze scelgano studi e professioni tradizionalmente legati al mondo femminile e i ragazzi facciano lo stesso; ancora oggi, "rompere" quest'ordine non scritto crea disagio, basti pensare a quanto siano pochi i maestri elementari in Italia, o a quanto scomodo e malvisto sia per un uomo ricoprire ruoli ritenuti "più adatti" per una donna, come il maestro d'asilo, l'infermiere, il sarto, l'assistente agli anziani, il parrucchiere. Anche per le donne, assumere ruoli e posizioni come l'ingegnere, il giudice, l'elettricista, il meccanico, l'agricoltore, il medico rappresenta una difficoltà, poiché ci si deve addentrare in ambiti da sempre associati al mondo maschile, e ancora da esso governati.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Lombardi L., *"Società, culture e differenze di genere. Percorsi migratori e stati di salute"*, Milano, Franco Angeli, 2005.

Se il divario salariale tra uomo e donna sembra solo legato a fattori esterni all'ambiente di lavoro e non correlati alle capacità individuali, questa disparità esiste, è quantificabile ed è così radicata a fondo nel nostro sistema lavorativo che si parla di "soffitto di cristallo", ovvero di un limite invisibile, ma presente, basato sul sessismo, che impedisce alle donne qualificate e meritevoli di accedere a ruoli decisionali che abbiano peso negli enti pubblici e privati, come riportato dalla seguente tabella.<sup>17</sup>

<b>Dati relativi alla presenza delle donne italiane nei luoghi decisionali</b>	
Imprenditrici	19,0%
Dirigenti	27,0%
Libere professioniste	29,0%
Dirigenti medici di strutture complesse	13,2%
Prefetti	20,7%
Professori ordinari	18,4%
Direttori enti di ricerca	12,0%
Ambasciatrici	3,8%
Vertici della magistratura	0,0%

18

È impressionante e avvilente notare l'assenza femminile ai vertici, in particolare in campo giuridico, politico, sanitario e accademico.

Si tratta di una disuguaglianza che si estende all'infuori dell'ambito lavorativo, interessando la famiglia, la politica, i media e la religione per poi venire aggravato dalla distribuzione androcentrica del potere, sia sociale che decisionale, portando a gravi conseguenze, che si abbattano specialmente sulle donne, che verranno approfondite nel prossimo paragrafo.

---

<sup>17</sup> Croteau D., Hoynes W., *"Sociologia generale: temi, concetti, strumenti"*, Milano, McGraw-Hill Education, 2018, p. 262.

<sup>18</sup> Ivi, p. 263.

### 1.3. Effetti e conseguenze delle discriminazioni di genere

Come si è visto, le discriminazioni basate sul genere hanno un fondamento sia nell'eredità storica di una società da sempre maschilista, sia nella paura che risiede negli uomini di perdere poteri e privilegi in seguito ad una maggior partecipazione femminile nelle attività e negli ambiti da sempre affidati al mondo maschile. La reazione degli uomini a questo stravolgimento che coinvolge ogni ambito, da quello della vita di tutti i giorni a quello lavorativo, e che si fa strada lentamente ma inesorabilmente può essere di accettazione e collaborazione, oppure può produrre episodi e comportamenti violenti nei confronti delle donne, con conseguenze anche mortali per queste ultime.

Analizziamo ora alcuni di questi atti perpetrati da uomini contro le donne, siano esse loro partner, familiari, amiche, colleghe di lavoro o semplicemente delle sconosciute.

#### 1.3.1. Violenza domestica e aggressione sessuale

Possiamo definire la violenza domestica come un "comportamento violento che viene usato da una persona per acquisire o mantenere il potere e il controllo sul proprio partner". Si tratta di una tipologia di abuso che, nel corso della storia, è stato largamente riscontrato specialmente verso le donne ma ad oggi viene riconosciuto come reato solo da alcuni paesi (come l'Italia), mentre da altre società è tuttora tollerato. In Italia questo fenomeno costituisce un grave problema sociale, e le donne hanno probabilità sette volte maggiore di essere vittime di violenza rispetto agli uomini: le stime più recenti affermano che esse sono colpite nell'85% dei casi. Esiste anche il fenomeno contrario degli uomini che sono vittima di abusi e violenza domestica da parte della moglie/fidanzata, ma è molto più raro. Secondo un'indagine ISTAT del 2014 condotta tra donne di età compresa tra i 16 e i 70 anni, il 31,5% è stata interessata da una o più forme di violenza, sia di tipo fisico che di tipo sessuale. Nel termine "violenza domestica", infatti, vengono compresi tutti quei comportamenti che vanno a ledere il partner dal punto di vista fisico (come, ad esempio, le percosse), psicologico (tramite minacce, offese verbali...) e sessuale. Ciò comporta che lo stupro sia classificabile nell'ambito della violenza domestica, ma va inteso nel

termine più ampio di “aggressione sessuale”, ovvero qualsiasi attività di natura sessuale non consensuale che può essere perpetrata, anche tramite violenza fisica o psicologica, dal partner o da un estraneo. La suddetta indagine ISTAT riporta che solo il 16,7% del campione ha subito violenza sessuale da parte di uno sconosciuto; le restanti (quasi la totalità) sono state vittime di un loro conoscente, del marito o ex-marito, del fidanzato o ex-fidanzato. La radice del problema deve essere cercata, ancora una volta, nella volontà dell'uomo di oggettificare all'estremo il corpo, la figura e la persona femminile, e di considerare tale “oggetto” come sua proprietà esclusiva. Quando una donna si sottrae a questa imposizione data da una cultura maschilista e patriarcale, scatta la violenza.<sup>19</sup>

In un rapporto stilato dall'OMS nel 2005 si pone l'attenzione su tutti quegli stati e culture in cui la violenza domestica e, di conseguenza, spesso sessuale, nei confronti delle donne sia fortemente diffusa e socialmente accettata. Sono state intervistate 24.000 donne provenienti da Bangladesh, Brasile, Etiopia, Giappone, Namibia, Perù, Samoa, Serbia, Montenegro, Thailandia e Tanzania, e sono state analizzate le conseguenze che tali azioni hanno sulle vittime.

Lo studio, a cui hanno partecipato anche la London School of Hygiene and Tropical Medicine, diversi istituti di ricerca nazionali e alcune associazioni di donne, riporta che le vittime di abusi ne portano le conseguenze a lungo termine nel 30-50% dei casi. Esse comprendono convivere con una salute più fragile, essere soggetti a pensieri di suicidi, essere preda di depressione, avere dolori cronici, confusione e disturbi all'apparato riproduttore. Inoltre, si deve tenere in considerazione che le probabilità che queste donne debbano ricorrere all'aborto o che contraggano malattie sessualmente trasmissibili, sono più elevate. È stato evidenziato che la diffusione della violenza è indipendente dalla condizione sociale, culturale ed economica in cui vive la donna, ed è abbastanza omogeneo tra i vari paesi considerati nello studio. Non vengono risparmiate dalla violenza neppure le donne in gravidanza, poiché il 4-12% di esse viene picchiata e nel 90% dei casi è il padre del bambino ad essere violento.

---

<sup>19</sup> Croteau D., Hoynes W., “*Sociologia generale: temi, concetti, strumenti*”, Milano, McGraw-Hill Education, 2018, p. 266-267.

Si è parlato a lungo di come intervenire per fermare il fenomeno, ma il principale problema è che ciò che avviene, in molti casi, non viene mai segnalato. Lo studio afferma che nel 20% dei casi, la violenza non è mai stata rivelata a nessuno. Un altro fattore si trova sicuramente nella lentezza e nell'inefficacia delle risposte date dalle forze dell'ordine a cui le donne si rivolgono; infatti, dopo aver denunciato, molte donne hanno poi subito un incremento della violenza.<sup>20</sup>

### 1.3.2. Molestie sessuali sul lavoro

Anche all'infuori delle mura domestiche, spesso le donne possono essere soggette ad una serie di discriminazioni legate al genere, dette molestie sessuali, che vengono definite come "ogni atto o comportamento indesiderato, anche verbale, a connotazione sessuale arrecante offesa alla dignità e alla libertà della persona che lo subisce, ovvero che sia suscettibile di creare ritorsioni o un clima di intimidazione nei suoi confronti".<sup>21</sup>

Generalmente possono avvenire al lavoro, a scuola, all'università, nei mezzi pubblici e tendenzialmente sono esercitate da un uomo verso una donna, ma può succedere il contrario, anche se raramente.

Considerando l'ambiente lavorativo, ci possono essere molestie di tipo verbale, come barzellette, battute e commenti inappropriati, sfondi del desktop o messaggi a tema sessuale, ed email sconce. Ancora, ci possono essere molestie di tipo fisico, come contatti non richiesti e sgradevoli, oppure molestie che includono l'abuso di potere, cioè proporre benefici in cambio di favori sessuali.

Tutto questo, chiaramente, crea condizioni di lavoro ostili ed opprimenti verso chi lo riceve.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> OMS | Organizzazione Mondiale sulla Sanità, "Studio mondiale sulla salute delle donne e la violenza domestica", 2005, Istituto Superiore di Sanità, [www.epicentro.iss.it](http://www.epicentro.iss.it) .

<sup>21</sup> Art. 1 | Gazzetta Ufficiale, "Schema di codice di condotta da adottare nella lotta contro le molestie sessuali", [www.gazzettaufficiale.it](http://www.gazzettaufficiale.it) .

<sup>22</sup> Croteau D., Hoynes W., "Sociologia generale: temi, concetti, strumenti", Milano, McGraw-Hill Education, 2018, p. 267.

### 1.3.3. Traffico di esseri umani

Il traffico di esseri umani è una forma di schiavitù moderna, gestita da una rete di criminali che selezionano, sequestrano e trasportano le persone per impiegarle come manodopera a costo zero o sfruttarle in ambito sessuale. L'80% delle vittime di questi traffici sono donne e ragazze a basso reddito. È un crimine molto diffuso, ma non è stato fatto quasi nulla per affrontarlo ed eliminarlo in modo efficace e definitivo.<sup>23</sup>

### 1.3.4. Disparità salariale o Gender pay gap

La disparità salariale, come abbiamo visto in precedenza, è un fenomeno diffuso in Europa e nel mondo, e ha radici profonde che partono dall'impostazione androcentrica della società in base alla quale sussistono discriminazioni di genere, tra cui, appunto, la svalutazione del lavoro femminile.

Il "gender pay gap" o "divario retributivo di genere" non è altro che la differenza media riscontrabile tra la paga lorda percepita dalle donne e dagli uomini. Il valore calcolato negli studi riportati in seguito tiene conto delle varie situazioni lavorative, delle differenze di mansioni, di termini contrattuali, di età e di istruzione, e tale numero serve a dare un'idea della disparità media che sussiste nei vari settori economici.

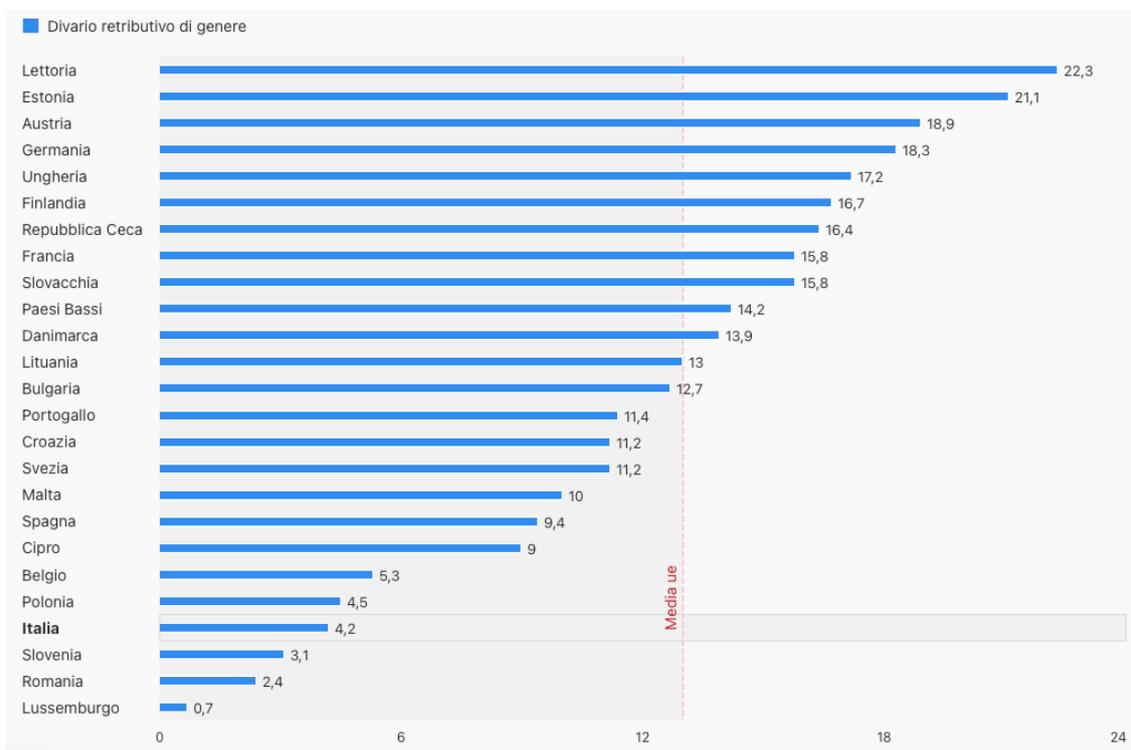
Ad oggi questo numero è il più usato per poter poi sviluppare politiche e soluzioni che risolvano il problema, come proposto anche dalla commissione europea, che ha posto la questione come prioritaria nell'agenda per il futuro.

Per visualizzare in concreto l'esistenza del gap e per quantificarlo, si riportano dei dati provenienti dal sistema statistico europeo. Bisogna specificare che, nel calcolo del valore medio del pay gap, non sono state fatte correzioni per armonizzare le differenze presenti a livello dei singoli stati e sono stati considerati i pagamenti orari per includere i contratti di tipo part-time e full-time. L'indice tiene conto di aziende che hanno 10 o più dipendenti e vengono esclusi dall'indagine i settori agro-forestali, la pubblica amministrazione, gli organi della Difesa e i posti

---

<sup>23</sup> Ivi, p. 269.

di lavoro in enti sovranazionali (come l'ONU). Durante lo studio, poi, non è stato considerato il lavoro irregolare in nero, né il contratto da apprendistato o stage. I valori medi di ogni paese appartenente all'area UE sono riportati nel grafico qui sotto:



24

Si nota che, in media, le lavoratrici europee guadagnano il 13% in meno rispetto ai colleghi uomini. Il dato è molto variabile, poiché si passa dalla Lettonia, Estonia ed Austria che presentano i valori più alti (rispettivamente 22.3%, 21.2% e 18.9%) alla Slovenia, Romania e Lussemburgo in cui il gap è sensibilmente minore (3.1%, 2.4% e 0.7%). L'Italia si trova a pagare le donne in media il 4,2% in meno degli uomini, migliorando di 8.8 punti percentuali la media europea.

Non è facile interpretare questi dati, infatti non può essere tutto ridotto ad una questione di discriminazione nei luoghi di lavoro e non risiede tutto nelle politiche aziendali, ma è necessario espandere l'analisi allo scenario complessivo dei

<sup>24</sup> Eurostat, "Gender pay gap in unadjusted form", 2020, [www.ec.europa.eu/eurostat](http://www.ec.europa.eu/eurostat) .

guadagni lavorativi. Bisogna considerare, quindi, che per le stesse mansioni esistono retribuzioni diverse, sia tra ente ed ente, sia tra stato e stato, e inoltre, che uomini e donne tendono ad approcciare settori differenti del mercato del lavoro, concentrandosi in determinati ambiti anche in base al livello di istruzione e alla tipologia stessa dei compiti da svolgere.

Basandosi sui dati Eurostat, le donne europee sono maggiormente impiegate nel settore pubblico e in imprese sotto il controllo statale, generando guadagni ed entrate di solito inferiori a ciò che è possibile ottenere nel settore privato, in cui tendenzialmente sono più impegnati gli uomini.<sup>25</sup>

Nonostante gli sforzi fatti, il gender gap si sta chiudendo ancora troppo lentamente e i progressi fatti finora non sono stati sufficienti per cambiare l'impostazione e la mentalità della società. Se si continuasse con questo ritmo, stando a quanto riportato dall'organizzazione internazionale del lavoro, non si raggiungerà l'uguaglianza retributiva prima del 2086, ed è una cosa impensabile in un mondo cosiddetto civilizzato che ha fatto della rapidità e dell'efficienza il suo mantra.

### 1.3.5 Malattie professionali

Un'altra componente da aggiungere alle conseguenze delle discriminazioni risiede nell'effetto e nella gestione delle malattie professionali e degli infortuni sul luogo di lavoro. Basandoci sul dossier Inail del mese di marzo 2022 si notano dati che confermano una distinzione tra i generi in determinati settori.

Nell'ambito delle malattie professionali, ad esempio, il 76% delle denunce di danni al sistema osteo-muscolare, al tessuto connettivo e al sistema nervoso fatte da lavoratori e lavoratrici è costituito per il 91% di segnalazioni provenienti da donne. Per quanto riguarda i disturbi psichici (disturbi d'ansia, disturbi depressivi, disturbi dell'alimentazione, disturbi ossessivo-compulsivi, dipendenze, ecc.) pur essendo stati denunciati in modo più o meno eguale da ambo le parti con 161 casi per gli uomini e 190 per le donne, per le lavoratrici

---

<sup>25</sup> Fondazione Openpolis, *“Che cos'è il divario retributivo di genere”*, Ottobre 2022, [www.openpolis.it](http://www.openpolis.it).

queste patologie rivestono una percentuale dell'1.6% sul totale delle malattie, triplicando il tasso di 0.5% degli uomini.

Si può capire da questi dati che per le donne non ci sono ancora tutele adeguate dal punto di vista contrattuale, salariale e per l'attività svolta quotidianamente. Con questo si intendono norme legate alla sicurezza sul lavoro e, contemporaneamente, alla prevenzione di incidenti e di patologie spesso invalidanti.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Zero morti sul lavoro | Unione italiana del lavoro, *"Gender gap e lavoro: quali sono le conseguenze su salute e sicurezza?"*, Marzo 2022, [www.zeromortisullavoro.it/](http://www.zeromortisullavoro.it/) .

## CAPITOLO 2: IL DIVERSITY MANAGEMENT

Nel capitolo 1, la breve rassegna di posizioni sulla definizione di genere, sulle discriminazioni ad esso legate e alle loro conseguenze, con particolare attenzione per la condizione femminile, indica che tali discriminazioni sono molto presenti negli ambienti sociali e lavorativi. Ciò ha portato, nel tempo, allo sviluppo di teorie volte non soltanto a capirne le cause, ma anche a proporre metodi e strategie per eliminare il fenomeno, attraverso la cosiddetta “gestione delle differenze” o “diversity management”. Per prima cosa, vediamo il percorso che ha portato alla nascita del diversity management.

### 2.1. Come nasce il Diversity Management

Innanzitutto, si deve considerare la forte e veloce evoluzione che ha riguardato le aziende già a partire dagli anni Novanta: la competizione è aumentata, così come la ricerca tecnologica, la globalizzazione si è intensificata, la clientela è variata e ha diversificato fortemente i propri bisogni e si è passati da una logica di prodotto ad una di servizio. Questi cambiamenti hanno modificato profondamente l'organizzazione aziendale, e possono interessare vari ambiti, primo fra tutti il modo in cui si lavora. Grazie all'avvento e al rapido sviluppo delle *Information and Communication Technologies* (ICT), le attività lavorative si sono modificate, passando da prettamente fisiche a principalmente intellettuali, e le aziende, che prima erano basate sulla manodopera umana (*labour intensive*) sono diventate *knowledge intensive*. Progressivamente l'operaio viene sostituito da un *knowledge worker*.

Ciò implica che la conoscenza (*knowledge*) è diventata la risorsa fondamentale per il funzionamento delle organizzazioni, ma i sistemi e gli stili di gestione aziendali non si sono evoluti di pari passo, rimanendo legati ad una logica di produzione di beni fisici tangibili. Questo significa che, se da un punto di vista teorico si inizia a sottolineare l'importanza del lavoro flessibile per obiettivi, molto adatto per un'attività professionale non sempre stabile e focalizzata sul “virtuale”,

nella pratica si continua ad usare un metodo industriale tradizionale, poco attento alle persone e alla loro importanza reale.

Un'altra area interessata da cambiamenti riguarda i confini organizzativi: affinché un'azienda voglia essere competitiva è richiesto di non adottare più logiche centrate sul "fare tutto in casa", ma di focalizzarsi su attività distinte che garantiscono e mantengono il vantaggio competitivo, sulle *core competencies*. Queste attività sono quelle che permettono all'impresa di distinguersi dalle altre sul mercato, e di essere riconosciuta ed apprezzata dai consumatori, che, al momento dell'acquisto, sanno di acquistare un prodotto legato ad un'azienda che si distingue rispetto alle altre.

Le attività dell'azienda che non rientrano nelle *core competencies*, invece, tendono ad essere sempre più esternalizzate, facendo diventare l'organizzazione da un modello a centro unico, a uno policentrico. Contemporaneamente, le aziende proiettano il loro operato su una scala sempre più globale, massimizzando la specializzazione e ricercando nuovi mercati, nuove risorse e nuove fonti finanziarie, costruendo stabilimenti in nuove zone del mondo secondo una strategia definita in questi termini: "più focalizzati, ma dispiegati su spazi più ampi".

Ciò che avviene è che le aziende vengono in contatto con realtà socio-economiche e culturali molto differenti da quelle di origine e, se nel passato si è cercato di sfruttare questo fenomeno per ragioni di maggiori profitti e competitività, oggi si cerca considerare e di gestire al meglio le differenze etnico-culturali con appropriate strategie e strumenti riguardo alle risorse umane. Si tratta di un processo che impone alle imprese di investire sul capitale umano e sulla sua composizione, aumentando la formazione e ponendosi in una relazione aperta con la "diversità" rappresentata dai lavoratori presenti nelle realtà delocalizzate ed esterne all'azienda.

Un terzo punto soggetto a cambiamenti riguarda i "processi di snellimento, semplificazione e appiattimento delle strutture organizzative".

Le strutture aziendali, per rispondere ad un mercato sempre più veloce, flessibile e mutevole, si sono trasformate passando da organizzazioni burocratiche e verticali, rigide, pesanti e lente, a modelli più snelli, agili, flessibili ed adattabili

alle più varie richieste del mercato. In questo modo viene messa in discussione tutta la teoria del fordismo, mettendo in discussione le tipologie d'impresa basate "sulla specializzazione funzionale, la chiara definizione delle posizioni, la centralizzazione del controllo e delle informazioni, la proceduralizzazione dell'operatività".

I nuovi modelli propongono di mettere l'individuo, con la sua conoscenza, al centro di tutto l'apparato organizzativo, a differenza del passato in cui il *know-how* era di proprietà esclusiva dei livelli più alti del *management* aziendale (e solo di alcuni settori molto specializzati), in quanto risorsa rara e costosa. Nel mondo moderno, invece, si tende ad incentivare la professionalità a tutti i livelli dell'impresa, a partire da una migliore relazione orizzontale e una maggiore integrazione organizzativa.

Si è visto, dunque, come, nel corso dell'ultimo trentennio, il modello fordista basato su un unico prodotto, su un'unica soluzione ai problemi, sulla piramide aziendale gerarchica, sulla chiusura e sull'economia monolitica, sia completamente tramontato, lasciando il posto alle cosiddette teorie "postfordiste", in cui vengono considerati centrali la diversità, la complessità e alla discontinuità. Questo fenomeno viene chiamato "Effetto Odd", cioè "*outsourcing* (esternalizzazione), *delaying* (appiattimento della piramide gerarchica), *deconstruction* (frammentazione della catena del valore)".

Ai giorni nostri, dunque, il capitale umano rappresenta il fattore determinante per mantenere il vantaggio competitivo e permettere il successo dell'organizzazione. Da molto tempo, comunque, la letteratura manageriale ha evidenziato questa necessità. Nel 1961 Theodore Schultz, vincitore del premio Nobel per l'economia, pubblica "*Investment in Human Capital*", introducendo per primo nelle scienze economiche il concetto di capitale umano, inteso, come già approfondito nel capitolo precedente, come "il livello di conoscenza aggregata presente in una società e che ne influenza qualunque processo produttivo".

Schultz riveste un ruolo importante perché per primo rivaluta la figura ed il ruolo dell'uomo all'interno del mercato del lavoro, sottolineandone l'evoluzione da "forza lavoro" a "manodopera" fino a "risorsa umana" man mano che il lavoratore aumenta la propria *knowledge*.

Le imprese, dunque, come più volte sottolineato, sono chiamate ad un profondo processo di rinnovamento e cambiamento che parte dal considerare il proprio personale non come un costo a perdere, ma come una risorsa che genera ricchezza tramite un potenziale produttivo basato sulle conoscenze e sulle azioni dell'individuo. Le aziende, quindi, riconoscono che per muoversi in modo competitivo sul mercato non serve solo investire nelle strategie di marketing, nelle innovazioni tecnologiche e nelle capacità finanziarie, ma anche sulle persone. A questo proposito si può dire che le risorse umane sono, citando S. Cuomo e A. Mapelli, un "metafattore": infatti, le materie tecniche, economiche, scientifiche ed informatiche non esistono di per sé, ma esistono perché ci sono delle persone che hanno determinate competenze teoriche e pratiche che applicano per poter creare prodotti e supportare processi ad alta tecnologia e velocità. In questo senso, dunque, sono proprio i lavoratori ad apportare il valore aggiunto alle aziende, e ciò richiede, ovviamente, una gestione adeguata del personale affinché ne sia valorizzato il potenziale e le loro attitudini, cercando di stimolarne la motivazione. Queste strategie possono essere sintetizzate, come propone Pfeffer, in "*Putting people first*".

Sempre secondo Pfeffer, "l'efficace gestione delle risorse umane diventa difatti un punto fondamentale per la creazione di un reale e duraturo vantaggio competitivo del sistema organizzativo". Si rende necessario per le aziende quindi, operare su due fronti: da un lato cercare di limitare il turn over fisiologico dei lavoratori (specialmente per alcune mansioni più a rischio) in modo da poter consolidare la conoscenza dell'organizzazione dell'impresa, dall'altro, invece, cercare modalità per stimolare la motivazione del personale ed allineare il loro impegno e i loro sforzi ai valori e alle strategie aziendali.<sup>27</sup>

Si delineano già, evidentemente, le caratteristiche di un' "impresa innovativa", che deve essere motivante verso il raggiungimento di obiettivi di qualità, e deve saper bilanciare l'interazione tra le varie entità presenti in azienda quali le risorse umane, il ramo industriale e produttivo e il ramo tecnologico ed organizzativo, tramite un'efficace politica di *diversity management*.

---

<sup>27</sup> Cuomo S., Mapelli A., "*Diversity management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia.*", Milano, Edizioni Angelo Guerini e Associati, 2020, pp. 18-21.

La Direzione Risorse Umane presente all'interno di aziende considerate "virtuose" agisce per superare la mentalità del know-how e dell'efficienza produttiva, per concentrarsi sul *know-why* lavorativo, ovvero le motivazioni e il senso dietro ogni attività lavorativa e, contemporaneamente, sul riconoscimento delle differenze e le loro valorizzazioni a livello d'impresa.

I concetti di uguaglianza e diversità, dunque, rappresentano le due direzioni lungo le quali si cerca di sviluppare il pensiero politico-sociale del personale da inquadrare nel contesto di aziende che, a loro volta, capiscono la necessità di ascoltare e fare proprie le istanze di cambiamento implementando politiche di *diversity management* per dar valore alle differenze individuali e conseguire vantaggio competitivo.

Le "imprese innovative", quindi, mettono al centro della loro organizzazione l'individuo, per cercare di indirizzarne l'impegno verso la produttività, e i suoi valori verso la mission aziendale.

Il vantaggio competitivo deriva da una buona gestione delle risorse umane perché è fortemente legato ad esse e alla motivazione che ogni lavoratore porta alla produzione. In questo contesto, allora, il *diversity management* si pone come anello di congiunzione, comunicazione e scambio tra i vertici aziendali e il personale.

In una situazione economica in cui i contratti lavorativi diventano sempre più flessibili e non esiste quasi più il tempo indeterminato, con le garanzie e tutele ad esso associate, i datori di lavoro non riescono più a proporre sicurezza di lavori a lungo termine, privilegiando contratti meno onerosi per le aziende. Per essere attrattive per le risorse umane, quindi, le imprese assicurano ambienti inclusivi e centrati sulla crescita professionale del lavoratore, per aumentarne l'impiegabilità nella stessa organizzazione o in altre. Ecco che, in questi termini si rende evidente l'importanza e la centralità dell'individuo in costante accrescimento di competenze per le aziende, le quali si focalizzano molto su questi temi strategici per educare il personale ai valori e alle strategie dell'impresa.

Il problema e la difficoltà, dunque, si legge nel fatto che devono essere sempre tenuti d'occhio "la particolarità e l'universalità, località e globalità, evitando che le istanze di universalità si traducano in omologazione totalitaria, con la

conseguente riduzione della varietà di forme di vita e di cultura, di linguaggi ed intelligenze, con l'esclusione, ovvero, della possibilità di essere 'altrimenti' e di pensare diversamente.”

Per questo motivo nasceranno molti modi diversi per definire il *diversity management* e per applicarlo a livello aziendale, come vedremo nel prossimo paragrafo.<sup>28</sup>

## 2.2. Varie definizioni di Diversity Management

Esistono numerose definizioni per *diversity management* e non sempre risultano univoche od organiche tra loro.

Ad esempio, considerando quanto affermato da Barabino, Jacobs e Maggio, il *diversity management* è “un approccio diversificato alla gestione delle risorse umane, finalizzato alla creazione di un ambiente lavorativo inclusivo, in grado di favorire l'espressione del potenziale individuale e di utilizzarlo come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.”<sup>29</sup>

Secondo questo modo di intendere il *diversity management*, la diversità in ambito lavorativo non è un concetto astratto, ma un elemento presente nel concreto e capace di assumere valore a livello del mercato. Ciò implica che la diversità stessa non può essere definita in modo univoco prescindendo dalle situazioni specifiche, poiché è proprio in esse che trova pieno significato. Questa definizione, inoltre, spiega che sia indispensabile rendere proficuo il dialogo tra impresa e risorse umane in modo da creare buone politiche di *diversity management*. Una caratteristica del *diversity management* che viene evidenziata è la sua insita inclusività: generalmente, infatti, il rapporto lavorativo di un'azienda si basa sull'inclusione di alcuni soggetti e l'esclusione di altri basandosi su valori identitari di tale azienda, e tutto ciò che non li rispetta viene automaticamente definito come diverso. Seguendo una politica di *diversity management* così

---

<sup>28</sup> Coccozza A., “*Diversity management e valorizzazione delle risorse umane*”, Working Papers Nuovi Lavori, No. 2, Dicembre 2009.

<sup>29</sup> Barabino M. C., Jacobs B., Maggio M. A., “*Il Diversity Management, Sviluppo e Organizzazione*”, 2001.

definita, invece, il diverso non viene escluso, anzi, si ricerca un'equa partecipazione alle attività lavorative di tutti i soggetti con le loro differenze.

In Loden e Rosener si trova un'impostazione alternativa, in cui il concetto di diversità può avere una dimensione primaria e secondaria. La dimensione primaria contiene caratteristiche innate del singolo individuo e non modificabili, come età, genere, etnia, capacità mentali e fisiche, orientamento sessuale. La dimensione secondaria, invece, comprende elementi che una persona acquisisce e forma nel tempo sotto l'influenza del contesto in cui vive, della sua cultura e da vari fattori ambientali, e sono: istruzione, situazione familiare, paese di residenza, religione, reddito, esperienza militare, ruolo nella società, esperienza organizzativa e stile di lavoro.<sup>30</sup>

Kandola e Fullerton propongono un'ulteriore suddivisione e classificazione delle diversità, ovvero diversità visibili e diversità invisibili. Le prime, come dice il nome, sono quelle che vengono subito notate perché associate ad elementi facilmente riconoscibili come genere o il colore della pelle, mentre le seconde si riferiscono a caratteristiche più nascoste e meno immediate nell'individuazione.<sup>31</sup>

Questa classificazione ha l'obiettivo di educare i manager aziendali a non fermarsi agli aspetti immediatamente evidenti quando si adottano politiche di *diversity management*, perché è necessario condurre indagini accurate sul personale e sul contesto lavorativo, per individuare le potenzialità e le capacità della singola risorsa umana, in modo da poterla impiegare al meglio, creando allo stesso tempo un ambiente capace di essere inclusivo e allo stesso tempo impedendo che un gruppo sia avvantaggiato da fattori esterni alle loro abilità lavorative (come etnia, genere ecc...).

Questo modo di intendere il *diversity management*, inoltre, permette al datore di lavoro di aspettarsi da ognuno un risultato che può raggiungere, e al lavoratore di dare ciò che è capace di dare.

---

<sup>30</sup> Loden M., Rosener J., *“Workforce America!: Managing Employee Diversity as a Vital Resource”*, New York, Mc-Graw Hill Education, 1991.

<sup>31</sup> Kandola R. S., Fullerton J., *“Managing the mosaic: Diversity in action”*, Londra, Chartered Institute of Personnel & Development, 1994.

Secondo R. Thomas Roosevelt Jr., uno dei massimi esperti su questo tema, il *diversity management* è “ogni combinazione di elementi individuali che sono differenti sotto alcuni aspetti e simili sotto ad altri. è in questa generale commistione che la vera diversity vive”. Aggiunge poi che “questo concetto ci persuade ad abbandonare i nostri abituali modi di pensare la diversità: che in ogni situazione, organizzazione o società ci sono le persone ‘importanti’ e poi gli ‘altri’, coloro che sono diversi sotto alcuni aspetti (in genere per razza o sesso)”. In questa tradizionale concezione, sono gli ‘altri’ che rappresentano la diversità. Una volta che cominciamo a vedere la diversità come la totale generale commistione, formata dalle persone importanti ma anche dagli ‘altri’, diventa ovvio che la diversità non è una funzione di razza o genere o ogni altra diade noi-contro-loro, ma una miscela complessa e in continuo mutamento di attributi, comportamenti e talenti.”<sup>32</sup>

Thomas, nello stesso anno, propone una riflessione interessante sul fatto che comunemente si pensa al *diversity management* come una tecnica ad uso esclusivamente manageriale dato che loro gestiscono l’impresa, ma non deve essere così, perchè ogni risorsa umana all’interno dell’organizzazione, dai vertici al basso, contribuisce in modo decisivo alla gestione della diversità.

Anche Smith propone una definizione per la diversità, che deve essere intesa come “la qualità di essere differenti e unici, come individui o come gruppi”<sup>33</sup>, e per il riconoscimento di tale diversità da attuarsi tramite l’individuazione ed il rispetto della stessa. Propone anche che “*managing diversity* significa riconoscere l’effettiva gestione di ciascun dipendente in accordo con l’unicità specifica del suo contributo, del suo background e delle sue aspettative, aiutando i gruppi di dipendenti a lavorare insieme in modo più efficace e profittevole”.<sup>34</sup>

L’ulteriore passo di Smith è quello, dunque, di porre l’attenzione sia al singolo, sia al lavoro dei team, per gestire le differenze al suo interno in modo economicamente e socialmente vantaggioso attraverso una strutturazione

---

<sup>32</sup> Roosevelt R.T., Woodruff M. I., “*Building a House for Diversity: How a Fable About a Giraffe & Elephant Offers New Strategies for Today's Workforce*”, New York, McGraw-Hill Education, 1999.

<sup>33</sup> Smith D., “The Business case of Diversity”, Vol. 1, No. 3, Novembre 1998.

<sup>34</sup> Ibid.

adeguata del gruppo. Smith puntualizza comunque che “non basta creare diversità nel team di lavoro, il beneficio si ha solo se queste sono valorizzate”.<sup>35</sup> Seguendo il contributo di Loden, Smith ha creato un modello per esplicitare le varie dimensioni di diversità. Anche secondo lui esiste prima di tutto una dimensione primaria, poi una secondaria e, per ultimo, un terzo livello di diversità, costituito dalle caratteristiche della vita lavorativa di ognuno, come posizione nella gerarchia funzionale, campo lavorativo, anzianità, luogo di lavoro, squadra ed affiliazioni di appartenenza e status manageriale.

Smith afferma che “forti diversità possono dare effetti positivi o negativi su un business, il problema quindi non è se la diversità è buona in sé stessa, ma come viene gestita”.<sup>36</sup> Questa frase ben riassume il fatto che esistono varie definizioni di *diversity management*, che però concordano nel dire che una buona gestione delle diversità passa innanzitutto nell’ammettere le disuguaglianze interne all’organizzazione e nel dare valore proprio alle differenze sia in un’ottica di gestione dei prodotti e della clientela, sia con riguardo al singolo lavoratore e al contributo che porta in azienda.

Tutto ciò che è stato presentato finora aveva il solo scopo di presentare la complessità teorica che ruota attorno alla definizione di *diversity management*. Nel prossimo paragrafo verranno affrontati i vari approcci che possono essere utilizzati nell’applicare quei concetti alla realtà lavorativa.<sup>37</sup>

### 2.3. I diversi approcci al Diversity Management

Come accennato in precedenza, il tema del *diversity management* è molto complesso, e, come tale, anche i tentativi eseguiti per applicare questo tipo di politiche sono stati vari, influenzati spesso da fattori dettati dalla cultura e dalla società di un determinato paese e dall’organizzazione di una determinata azienda. Di seguito verrà presentata per prima la situazione nordamericana, in

---

<sup>35</sup> Ibid.

<sup>36</sup> Ibid.

<sup>37</sup> Cuomo S., Mapelli A., “*Diversity management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell’organizzazione che cambia.*”, Milano, Edizioni Angelo Guerini e Associati, 2020, pp. 32-35.

cui è nata la riflessione sulla gestione delle differenze, per poi passare ad analizzare la declinazione che il tema ha assunto in Italia.

### 2.3.1. L'inizio in Nord America

I primi tentativi di applicare il *diversity management* sono stati effettuati in Nord America (Stati Uniti e Canada) nei primi anni Sessanta, allo scopo di armonizzare e gestire al meglio la coesistenza lavorativa di operai provenienti da diverse culture e paesi (*cross culture*). Non è casuale, dunque, che il ragionamento sulla gestione delle differenze si sia sviluppato proprio da questi territori storicamente multiculturali.

Inizialmente le riflessioni erano rivolte esclusivamente ai gruppi di minoranze etniche e solo in seguito si sono estese alle donne e ai portatori di handicap. Il primo passo concreto nel riconoscimento e nell'accettazione delle diversità si trova nell'insieme di norme confluite nel progetto denominato "Equal Employment Opportunity".

L'attenzione a questo tema è cresciuta di pari passo all'aumento degli ingressi delle donne all'interno della popolazione lavorativa, fatto che ha destato l'interesse delle imprese e della comunità scientifica di riferimento, e che ha avuto ampie conseguenze nel tessuto sociale come descritto nel capitolo precedente.

### 2.3.2. L'arrivo in Italia

In Italia il tema si è evoluto in modo differente rispetto al Nord America.

La discussione si è formata abbastanza tardi (anni 80) e tutti gli interventi in merito sono stati pensati e mirati per la tutela del lavoro delle donne, escludendo da tali tutele, qualsiasi altra categoria di diversità.

Soltanto negli ultimi anni, anche all'interno delle aziende stesse, ci si è resi conto di quanto sia importante dar valore alle differenze individuali. Contemporaneamente, ponendo l'accento anche sull'esistenza degli stereotipi di genere, si è potuto riconoscere il ruolo giocato da stereotipi di età, di etnia, di professione, di cultura e comprendere che valorizzare tali temi è più proficuo di ignorarli o annullarli. In questo contesto, riprendendo anche quanto detto al

capitolo 1, la differenza di genere è diventata un mezzo per comprendere la complessità di altre differenze ormai totalmente appiattite ed assorbite dal frenetico mercato di lavoro.

Riconoscere queste cose richiede un grande lavoro sia a livello delle aziende che a livello politico tramite strumenti e tecniche mai usate prima, ma soprattutto costituisce una rivoluzione del pensiero e della cultura della società.<sup>38</sup>

Come detto, quindi, da un lato il cambiamento del modello economico fa emergere quanto sia importante porre l'accento sul singolo, e dall'altro le tendenze demografiche italiane confermano che la forza lavoro sarà sempre più multiculturale e diversificata al suo interno. Ecco che se le strategie politiche sono servite finora per fornire consapevolezza delle differenze per imparare a valorizzarle, il compito che spetta alla Direzione delle Risorse Umane è sia guidare il cambiamento che cambiare essa stessa per poter assumere nel futuro il ruolo di valorizzatore del capitale umano, a pieno titolo.

È, quindi, evidente che non si può indicare una vera e propria data di nascita del *diversity management*, né una data per la sua effettiva applicazione. Si tratta di un processo, che inizia con dei progetti a favore e tutela di una determinata categoria di persone, spesso confusi con il *diversity management*, infatti, come dice M.C. Bombelli, "il diversity management non è una variante contemporanea delle pari opportunità o delle azioni positive, anche se ne può essere considerato la naturale prosecuzione".<sup>39</sup> La distinzione è che le iniziative di pari opportunità sono da parte di istituzioni pubbliche ed interessano principalmente ambiti di diritto e sociologici, mentre il *diversity management* si concentra esclusivamente sul mondo del lavoro, con il dichiarato obiettivo di migliorare le condizioni lavorative ed aumentare l'efficacia dell'organizzazione aziendale.

Precisato questo, le imprese hanno scelto modi diversi per approcciare ad implementare il tema all'interno della loro organizzazione e Thomas Roosevelt ne ha evidenziato tre tipologie principali:

---

<sup>38</sup> Ivi, pp. 36-38.

<sup>39</sup> Bombelli M. C., "La passione e la fatica: gli ostacoli organizzativi e interiori alle carriere al femminile", Milano, Dalai Editore, 2004.

1. *affirmative action*, che si concentra sull'inclusione e cerca di correggere le disuguaglianze e gli squilibri
2. *valuing differences*, che si concentra sulle relazioni e sui rapporti tra persone all'interno dell'azienda
3. *diversity management*, che punta a creare un ambiente favorevole alla valorizzazione del talento di ognuno.

Le differenze tra i tre stili, che verranno esposte in seguito, sono state definite e riassunte da Lee Gardenswartz e Anita Rowe.<sup>40</sup>

L'*affirmative action* è un intervento:

- Quantitativo: viene posto l'accento sul fornire uguaglianza di opportunità a livello lavorativo, monitorando i progressi con analisi statistiche
- condotto a livello legale, usando piani scritti ed obiettivi per i singoli gruppi definiti a livello statistico
- che ha un fine correttivo, con l'obiettivo, cioè, di correggere errori presenti in un target beneficiario
- che adatta un modello basato sull'idea di assimilazione, ovvero, che include nell'organizzazione gruppi prima esclusi
- che apre le porte, influenzando le assunzioni e le promozioni in azienda
- che presenta delle resistenze: l'azione, infatti, va contro i limiti insiti nei processi decisionali e alle discriminazioni in senso inverso.

La strategia di *valuing differences* è:

- Qualitativa: si pone l'enfasi sull'apprezzare la diversità per costruire un ambiente in cui tutti possano sentirsi utili e valorizzati, monitorando i progressi con indagini organizzative tarate su attitudini e percezioni
- condotta a livello etico, poiché i suoi valori fondamentali sono di ordine etico e morale
- idealistica: infatti ogni persona può essere avvantaggiata dall'ambiente inclusivo
- basata su un modello fondato sulla diversità, secondo il quale i vari gruppi manterranno le proprie caratteristiche e cambieranno l'azienda nella

---

<sup>40</sup> Gardenswartz L., Rowe A., "*Managing Diversity: A Complete Desk Reference & Planning Guide*", Society for Human Resource, 3° edizione, 2010.

stessa misura in cui essa li cambierà, formando un nuovo insieme di valori condivisi

- fatta in modo da sviluppare le attitudini, la mente, la cultura
- in opposizione alla paura del cambiamento e della diversità, che spinge al ritorno ai “vecchi tempi”

Il *diversity management*, infine, è

- comportamentale: si cerca di costruire determinate abilità e approvare politiche volte al far emergere le qualità di ogni singolo lavoratore, monitorando i progressi tramite il raggiungimento degli obiettivi
- condotto a livello strategico, poiché tutti i comportamenti e le abitudini lavorative, assieme alle politiche aziendali, sono utili ai fini della produttività
- pragmatico, perché i benefici ottenuti da una buona gestione delle diversità vanno a toccare l'ambito morale e produttivo dell'azienda
- fondato su un modello basato sulle sinergie, cioè sul fatto che vari gruppi, con le loro diversità, formeranno autonomamente modi di lavorare efficaci
- utile per aprire il sistema, agendo sulle pratiche e sulle politiche di gestione aziendale
- contro la noncuranza verso altre realtà sociali e demografiche, che comporta la rinuncia agli sforzi tesi al cambiamento. Il *diversity management* si oppone anche alla difficoltà di istruire su nuove competenze, di modificare il sistema e di trovare tempo e risorse per ottenere soluzioni nuove.

Si capisce, quindi, che il *diversity management*, con tutte le sue declinazioni organizzative, ha una concezione a tutto tondo delle risorse umane, mirata a valorizzarne le qualità in toto tenendo sempre l'individuo come risorsa centrale e fondante delle imprese. Le definizioni sopra riportate, inoltre, servono ulteriormente a mettere in risalto la correlazione diretta tra gestione delle risorse umane e performance produttive dell'organizzazione.

Va sottolineato ancora una volta che il *diversity management* non coincide con azioni per le pari opportunità e per punire chi si comporta in modo scorretto verso qualsiasi parte della popolazione, ma supera questi passaggi mirando

all'abbattimento di tutti i fattori discriminatori e, contemporaneamente, alla valorizzazione delle capacità individuali e della collettività. Nella logica delle pari opportunità non veniva considerata questa parte di gruppo, mirando a favorire i singoli; ecco che in questi termini si passa da una situazione *win-lose* ad una *win-win*, a vantaggio cioè di singoli, gruppi e azienda.<sup>41</sup>

#### 2.4. Ostacoli e svantaggi del Diversity Management

Soffermiamoci ora sulle difficoltà e sulle resistenze incontrate dalle politiche di *diversity management* durante la loro implementazione. Come accennato sopra, infatti, esistono delle cosiddette “barriere all’ingresso” molto potenti che impediscono i cambiamenti in ambito sociale, culturale e lavorativo, come una determinata filosofia aziendale ormai affermata da tempo o gli atteggiamenti dei lavoratori stessi. Possiamo raggruppare queste barriere in alcune macrocategorie:

- *Stereotipi e pregiudizi*, di cui si è ampiamente discusso nel precedente capitolo;
- *Etnocentrismo*: a causa dell’aumento vertiginoso di persone provenienti da culture e società diverse, lontane dal nostro modo di pensare occidentale, all’interno della forza lavoro, si è cominciato a percepire una sorta di timore verso di loro per la nostra sicurezza. Per precisione, non si intende solo sicurezza fisica (immigrazione clandestina, terrorismo ecc), ma soprattutto sicurezza culturale, in quanto la società occidentale tende a percepirsi “superiore” alle altre, quindi etnocentrica;
- *Pianificazione delle carriere*: la presenza dei “diversi” può ostacolare il settore manageriale delle aziende al momento della pianificazione delle carriere, il che è un elemento da non trascurare per raggiungere gli obiettivi delle organizzazioni. Molte aziende, infatti, tendono ad essere molto lente sia nell’offrire un lavoro sia ad offrire passaggi di carriera a persone “diverse” perché non ne viene percepito il potenziale o le

---

<sup>41</sup> Cuomo S., Mapelli A., “*Diversity management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell’organizzazione che cambia.*”, Milano, Edizioni Angelo Guerini e Associati, 2020, pp. 39-42.

- opportunità di impiego, oppure ancora viene giudicata come una persona non furba che non sa stare alle regole del sistema costituito;
- *Ambiente di lavoro*: pregiudizi, paure e diffidenze inquinano il clima del luogo di lavoro, a svantaggio dei “diversi” anche nell’ambito degli eventi aziendali e delle relazioni tra colleghi;
  - *Discriminazioni alla rovescia e priorità organizzativa*: quando alcune aziende adottano politiche di *diversity management*, può accadere che il personale, in base agli atteggiamenti di paura descritti in precedenza, adotti forme di resistenza pensando che queste politiche favoriscano i diversi indipendentemente dalle loro capacità e abilità lavorative, andando così a discapito dei restanti dipendenti e vanificando i loro sforzi
  - *Sistemi di valutazione e ricompensa*: qualora la gestione delle diversità entra nei sistemi di valutazione ed assegnazione delle ricompense, i medesimi lavoratori del punto precedente diventano ancora più perplessi e spaventati, pensando che siano svantaggiati anche a livello retributivo e di promozioni di carriera;
  - *Difficoltà a bilanciare carriera e impegni familiari*: questo vale principalmente per le donne, alle quali la società affida la gestione familiare e rende perciò impossibile a loro trovare lavori di sera, a tempo pieno, nel weekend o che comportino frequenti spostamenti;
  - *Resistenza al cambiamento*: è la madre di tutte le barriere, portata avanti dai lavoratori o dall’azienda stessa per contrastare il cambiamento e “salvaguardare” i propri interessi e il proprio lavoro.

Inoltre, La teoria del *diversity management*, come tutte le teorie, non è esente da lati negativi e da svantaggi che devono sempre essere considerati in fase di applicazione a livello aziendale. Essi interessano:

- *Diversità ed equità*: come già sottolineato, il rischio maggiore che si corre è la diminuzione della percezione di equità all’interno del sistema, dato che “la diversità è un valore, ma lo è anche l’equità”.<sup>42</sup> Se questa sensazione si diffonde tra il personale può diventare una fonte di

---

<sup>42</sup> Bombelli M. C., “La passione e la fatica: gli ostacoli organizzativi e interiori alle carriere al femminile”, Milano, Dalai Editore, 2004.

malcontento e insoddisfazione verso i vertici aziendali, minando il loro *commitment* ai valori e agli obiettivi dell'organizzazione. Ecco perchè è importante riuscire a mantenere l'equilibrio tra equità e diversità. Un altro rischio è l'idea che a favore dei vantaggi sia solo la fetta dei "diversi" a discapito di tutti gli altri lavoratori;

- *Il tempo*: il fattore tempo è essenziale, e bisogna programmare le politiche di *diversity management* su un medio-lungo termine affinché siano efficaci, dato che i cambiamenti culturali richiedono tempistiche di metabolizzazione, di investimento e di attuazione molto lunghi. Programmando a breve termine si rischia di ottenere un debole effetto *make-up* che fornisce false speranze e non riesce a fissare le esperienze di management delle differenze in modo solido e definitivo. Tempi lunghi che mal si adattano alla logica del *short time* secondo cui operano tutte le aziende moderne e che applicano in tutti gli aspetti organizzativi, impedendo quindi, o per motivi economici o per motivi di modello di business, l'implementazione di politiche tra cui il *diversity management*, che per loro indole non possono affermarsi e realizzarsi compiutamente nel breve periodo;
- *Le relazioni*: bisogna prestare attenzione a questo aspetto, concentrandosi in particolare sulla differenza tra i valori di alcune persone. Esistono aspetti dell'identità di ognuno che non riescono a trovar posto nella struttura organizzativa aziendale e, unite alla mancata comprensione delle diversità, poiché viste come poco funzionali, generano problemi di relazione e di comunicazione che, a loro volta, vanno a svantaggio della performance sul mercato.

A questo punto, dunque, è necessario avere una quantificazione dell'efficacia di una politica di *diversity management* e della sua capacità di mantenere l'equilibrio tra equità e diversità, favorendo anche la competitività aziendale.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Ivi, 55-58.

## 2.5. Misurazione delle politiche di Diversity Management

Per riassumere quanto detto in precedenza possiamo dire che “la resistenza al cambiamento è lo scoglio più duro da superare per ottenere il successo”. Ovviamente, però, il successo di un’azienda non è solamente un concetto di natura filosofica, sociologica o psicologica, ma è la somma di numerosi fattori calcolabili che ne esprimono l’efficienza e l’efficacia sul mercato.

Il *diversity management* è uno di questi fattori, e come tale, può essere calcolato, cercando di misurare in modo oggettivo se siano stati prodotti dei benefici in rapporto al fattore tempo. In letteratura si trovano molte formulazioni per il calcolo degli indici, basati su tipi diversi di logica riferiti, a loro volta, a culture industriali differenti: quella americana e quella europea.

La cultura nordamericana si identifica in un’organizzazione in cui le aziende e i dipendenti hanno ampie libertà su questioni come assunzioni, dimissioni, salari, mobilità, adeguamento ai cambiamenti e le ingerenze dello stato sono minime, in piena filosofia liberista, limitate solo a dettare le regole generali.

In Europa, invece, le istituzioni statali sono prese a riferimento dato che forniscono tutto un insieme di leggi che impediscano alle aziende di commettere abusi lavorativi, con l’obiettivo di rafforzare e stabilizzare il rapporto imprese - lavoratori nel tempo.

Analizziamo ora nel dettaglio come si misura l’efficacia delle politiche di *diversity management*.

### 2.5.1. Modello nordamericano

Seguendo il modello nordamericano, le politiche di *diversity management* si quantificano seguendo le tecniche “budgetarie”, ovvero si fa ampio uso del *reporting* al CEO, il quale viene direttamente coinvolto nei processi decisionali.

Chiunque, quindi, abbia la responsabilità di organizzare e gestire le politiche di *diversity management* deve calcolare se vi è stato il ritorno degli investimenti, se si sono raggiunti determinati obiettivi e se si sono creati nuovi flussi di guadagno. Egli deve sapere che fornire dati oggettivamente misurabili e riscontrabili anche da terzi aumenta di molto le probabilità di successo del *diversity management*.

Nella pratica gli approcci seguiti tendono ad analizzare le più comuni categorie del *diversity management*, suddividendole in 4 macroaree, e per ciascuna di esse, fornire dati specifici, in particolare:

Il primo focus è sul capitale umano, che ha come indicatori:

- indagini periodiche per capire le tendenze del personale
- focus group per raccogliere *feedbacks* da parte dei lavoratori in merito alle politiche di *diversity management*
- verifiche interne per controllare periodicamente i salari, le promozioni, la fedeltà degli impiegati e la quota di inclusione dei “diversi”
- valutazione dell’addestramento e della formazione per stimare quanto le azioni di gestione delle diversità siano state recepite dai lavoratori
- schede di avanzamento per monitorare i progressi raggiunti da ciascuna area interessata dalla *diversity*
- valutazione dei managers e dei collaboratori per verificare i progressi registrati in programmi per l’inclusione dei “diversi”
- interviste ai lavoratori dimissionari e ai pensionati che hanno lavorato nella stessa azienda per valutare l’impatto delle vecchie politiche sulla loro vita lavorativa

Il secondo aspetto da considerare è il *commitment* del vertice, stimato attraverso

- quadro di responsabilità e incentivi ai dirigenti per favorire lo sviluppo e applicazione di iniziative di *diversity management*, riportandole periodicamente al CEO
- la comunicazione interna ed esterna del CEO, ovvero dichiarazioni dirette che il focus della mission aziendale comprende la *diversity*
- la composizione del board direttivo fatta anche da componenti “diversi” per rimarcare l’importanza delle politiche di *diversity*
- l’impegno dell’organizzazione, supportato dal CEO nel promuovere la diversità e la sua inclusione, sostenendo tramite programmi specifici, la forza lavoro costituita dai “diversi”
- i programmi di benefits, sostenuti dal CEO per i “diversi”
- la stesura di report al CEO, il quale si assicura quanto il contenuto di tali resoconti sia coerente con gli obiettivi delle iniziative di *diversity*

- coinvolgimento del CEO nelle iniziative di *diversity* monitorando la sua partecipazione e quanto apprevi e riveda il progresso dei vari programmi
- i livelli di budget di *diversity*, che devono essere controllati dal CEO, misurandone l'ampiezza e l'incremento attraverso attività di testing promosse dall'azienda

Viene considerata anche la relazione con i fornitori tramite

- la certificazione di enti terzi che affermano l'esistenza di politiche di *diversity management* anche nei fornitori, allineate con quelle dell'azienda con cui hanno rapporti commerciali
- la percentuale di fornitori "diversi" sul totale
- la percentuale delle commissioni affidate a fornitori "diversi" rispetto al volume totale
- la percentuale di fornitori "diversi" e relativo volume d'affari nell'ambito dei "main contractor" rispetto a quella dei "sub fornitori"
- richieste ai "sub fornitori" di approvare e promuovere politiche di *diversity*
- le risorse di sviluppo messe in campo dall'organizzazione per agevolare la gestione delle diversità
- il numero di collaboratori e responsabili "diversi" e il loro incremento di numero all'interno delle imprese fornitrici

Per ultimo il focus si sposta sulle stime di posizionamento nel mercato, considerando

- verifiche esterne ed interne dei metodi adottati dall'organizzazione per informare sul tema della *diversity*
- utilizzo del sistema informatico interno o del Web per ricavare notizie in merito all'impegno dell'azienda rispetto la gestione della diversità
- percentuale del budget aziendale per studiare opportunità di business su mercati non ancora esplorati e per promuovere azioni a favore del marketing multiculturale
- risultati di ritorno sugli investimenti quantificabili con indagini o ricerche di mercato per determinare come l'azienda abbia impattato sul mercato, come i clienti la percepiscano e quanto siano aumentati i guadagni

- il mix dei media per capire quanto sia stato raggiunto l'obiettivo della *diversity* tramite l'utilizzo di media multiculturali
- risorse di marketing multiculturale impiegate per permettere la copertura di una platea multiculturale con il marketing esterno ed il servizio consumatori. Questo dato viene ricavato analizzando tutti gli addetti a questi compiti e il loro stile di comunicazione verso clienti attuali e potenziali
- il riconoscimento esterno, ovvero quanto esperti del settore, riviste specializzate, associazioni di categoria, esponenti del mondo politico, imprenditoriale e sociale valutano l'impegno dell'impresa a favore della *diversity*.

### 2.5.2. Modello europeo

Il modello europeo, invece, essendo influenzato da molte culture e politiche non sempre in accordo tra loro, è meno centrato sulla quantificazione operativa e pragmatica delle attività di *diversity* e più focalizzato sui principi teorici che vi stanno alla base, infatti "ancora si sa poco su come le organizzazioni misurino i costi e i benefici delle politiche di *diversity*".<sup>44</sup>

In questo frangente intervengono gli organi statali per cercare una soluzione condivisa tra stati e fornire, contemporaneamente, delle linee guida di riferimento per il calcolo dei costi e dei benefici, spesso attraverso studi dedicati.

Recentemente, infatti, è stato elaborato un report, denominato "Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises", da parte del CSES (Centre for Strategy & Evaluation Services), organo dell'UE. Questo report fornisce dei dettami sia a livello generale sia a livello specifico a cui tutte le aziende europee dovranno obbedire per la migliore gestione possibile della *diversity*.

Tali regole poggiano su tre pilastri importanti:

---

<sup>44</sup> CSES, "Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises Final Report", Ottobre 2003.

1. *attuazione del programma*, area in cui vengono inserite tutte le azioni intraprese dall'organizzazione (e i costi sostenuti) per promuovere i cambiamenti dal punto di vista della cultura e rimuovere le forme di discriminazione
2. *risultati "intermedi"* intesi come quei risultati che non generano ancora profitto ma che sono fondamentali per registrare politiche di diversity funzionanti e fruttuose
3. *benefici di business* in cui si misurano gli impatti degli investimenti sulla diversity sull'azienda. In questa sezione si utilizzano i *long term drivers* che si focalizzano sul capitale umano, sull'accesso all'istruzione e alla formazione, sulla capacità dei lavoratori di lavorare in un contesto sempre più globale, sull'innovazione, sulla creatività e sui problemi legati alla nomea dell'impresa, all'immagine e alla cultura aziendale. Vengono spesso utilizzati anche i *short term drivers*, associati ai benefici ottenuti dalle riduzioni dei costi tramite una buona gestione delle diversità, come ad esempio l'assenza di spese processuali per episodi discriminatori, oppure ai costi di turnover o di assenteismo.

Il documento fornisce indicazioni più specifiche, esplicitando le direttrici lungo cui le aziende si devono muovere per implementare politiche di *diversity management*. In primo luogo bisogna monitorare il numero dei collaboratori "diversi" all'interno dell'organizzazione, con l'obiettivo di aumentarlo. In secondo luogo, le imprese devono sostenere l'avvicinamento al mondo del lavoro e il successivo ingresso da parte dei gruppi "diversi". In terzo luogo, le aziende devono cercare di acquistare da fornitori "diversi" o comunque realizzare azioni in favore della *diversity*, assieme ai fornitori.

## 2.6. Vantaggi di un'organizzazione "gender-balanced"

Si rende ora necessario esaminare quali siano i vantaggi ottenibili dal raggiungimento della parità di genere a livello sociale e conseguentemente nel

mondo del lavoro. Verrà considerato prima il quadro europeo e poi si passerà al quadro mondiale.

### 2.6.1. Nell'Unione Europea

A livello europeo è possibile identificare alcuni impatti positivi generati dal raggiungimento dell'equità di genere.

L'EIGE (Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere) ha condotto uno studio per comprendere quali vantaggi comporti in termini economici la parità di genere, rilevando miglioramenti nella riduzione della disparità a livello di istruzione riguardo discipline dell'area tecnico-scientifica, dette STEM (scienze, tecnologia, ingegneria, matematica), nella partecipazione al mercato del lavoro e nella retribuzione. Lo studio indica che trattando nell'insieme tutte le sfaccettature della discriminazione di genere, si possono ottenere risultati più incoraggianti che cercando di risolverle separatamente, poiché la disuguaglianza di genere è multisetoriale.

Quest'indagine rappresenta un unicum nel panorama europeo, ed è il primo del suo genere ad implementare il modello E3ME, un modello macroeconomico empirico adattato specificamente ai risultati da modellare a livello di UE e di Stati membri, per stimare gli impatti economici della parità di genere. I risultati ottenuti sono i seguenti:

#### 1. Tassi di occupazione più elevati e un maggior numero di posti di lavoro

Una maggior parità nel campo dell'istruzione nelle discipline STEM e nel mercato del lavoro permetterà al tasso di occupazione europeo di aumentare di 2.1-3.5 punti percentuali entro il 2050. Migliorando l'accesso delle donne a queste discipline, se ne garantirebbe l'avvicinamento a settori caratterizzati da carenza di personale e buone prospettive future, facendo arrivare il tasso di occupazione in Europa a circa 80%, e aumenterebbe i guadagni e faciliterebbe la chiusura del gap retributivo tra uomo e donna. Ciò implica che "L'eliminazione del divario di genere nell'UE creerebbe un numero di nuovi posti di lavoro pari a quelli offerti in un paese europeo di medie dimensioni", cioè 10.5 milioni nel 2050. Questo fatto aiuterebbe a ridurre la povertà, la cui lotta è una delle priorità della strategia

Europa 2020, poiché permetterebbe alle donne di avere maggiori prospettive di impiego le quali, secondo l'EIGE, sono più soggette rispetto agli uomini a finire in uno stato di povertà.

## 2. Aumento del PIL

“L’uguaglianza di genere ha forti impatti positivi sul PIL che crescono nel tempo e che possono superare gli impatti di altri interventi a favore del mercato del lavoro e dell’istruzione”, infatti i dati dicono che, entro il 2050, una miglior equità di genere porterebbe ad un aumento del PIL pro capite europeo del 6.1-9.6%, ovvero di 1.95-3.15 trilioni di euro. Quest’aumento è direttamente legato al progressivo impiego delle donne nelle aree STEM, ed è quindi fondamentale agevolare la parità di genere per permettere la crescita economica.

## 3. Rafforzamento della competitività

“Una migliore uguaglianza di genere potrebbe rafforzare la competitività a lungo termine dell’economia dell’UE”. Si potrebbe, cioè, aumentare la capacità produttiva dell’economia e, di conseguenza, ridurre i prezzi delle merci, permettendo all’UE di fornire più prodotti e servizi al mercato interno e di essere più competitiva nei mercati esteri. Le esportazioni UE aumenteranno dell’1.6-2.3% e le importazioni diminuirebbero dello 0.4-0,7% nel 2050, stimolando la crescita economica dell’Unione, in linea con la strategia Europa 2020.

## 4. Affrontare le sfide dell’invecchiamento della popolazione nell’UE

Favorire l’uguaglianza di genere a livello di istruzione e di partecipazione al lavoro, assieme al dare una condivisione più equa delle attività di assistenza non retribuite tra uomini e donne, potrebbe aumentare il tasso di fertilità, come confermato da numerosi studi in questo campo. Questo fenomeno, a sua volta, permetterebbe di allargare la popolazione e aumentare l’occupazione sul lungo periodo, dato che le persone impiegate nei settori del mercato lavorativo

sarebbero circa 1.3-2.6 milioni in più, prevenendo, inoltre, l'eccessivo invecchiamento della popolazione europea, che comporta la presenza di anziani inattivi il cui numero, stando alle proiezioni demografiche UE, sarà progressivamente in aumento.<sup>45</sup>

### 2.6.2. Nel mondo

A livello globale è riscontrabile una dinamica molto simile a quella che avviene in Europa, pertanto, anche in questo caso, ottenere l'uguaglianza di genere comporterebbe vantaggi economici facilmente dimostrabili:

- La parità salariale porterebbe ad un aumento del PIL globale del 35% entro il 2025.
- Permettendo alle donne di accedere ad una migliore formazione e alle posizioni decisionali, circa 150 milioni di persone in meno soffrirebbero la fame.
- Fornendo più potere decisionale alle donne, il reddito familiare aumenterebbe fino al 20%.<sup>46</sup>

I dati dimostrano che raggiungere l'uguaglianza di genere nelle organizzazioni sia un requisito fondamentale per un mondo in cui tutti possano godere ed esercitare i propri diritti umani, tra cui l'aver cibo a sufficienza.

In questo senso, l'emancipazione femminile e la parità di genere sono obiettivi centrali del World Food Programme e più in generale del Quinto Obiettivo di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030. Senza la sicurezza alimentare, è impensabile raggiungere gli altri obiettivi e il lavoro del WFP si concentra proprio su questo e nell'eliminare le disuguaglianze di genere che impediscono sia l'accesso al cibo sia il conseguimento dell'emancipazione e dell'uguaglianza per tutti, specialmente in situazioni critiche come crisi umanitarie e conflitti.

---

<sup>45</sup> EIGE | Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere, *"Vantaggi economici dell'uguaglianza di genere nell'Unione europea"*, [www.eige.europa.eu](http://www.eige.europa.eu) .

<sup>46</sup> Azione contro la fame, *"C'è un rapporto tra discriminazioni sulle donne e fame nel mondo"*, Ottobre 2021, [www.azionecontrolafame.it](http://www.azionecontrolafame.it) .

Raggiungere la sicurezza alimentare e nutrizionale per tutti, significa attuare delle politiche che promuovano e non indeboliscano l'uguaglianza di genere e la partecipazione delle donne e delle ragazze assieme agli uomini nel cambiamento e nel miglioramento delle loro famiglie, delle loro comunità e delle società in cui vivono.<sup>47</sup>

Inoltre, Una ricerca eseguita da McKinsey , denominata "Woman Matter 2010", su alcune imprese situate in Europa e nell'area BRIC (Brasile Russia India Cina), ha mostrato che quelle che presentano una composizione maggiormente femminile all'interno del direttivo hanno un *return on equity* (ROE, indice di redditività del capitale proprio) e un EBIT (*earnings before interests and taxes*, reddito operativo aziendale) superiori rispettivamente del 41 % e del 56% agli stessi indicatori rilevati in aziende a maggioranza maschile.

Infine, facciamo riferimento ad un altro studio, pubblicato nel 2012 a cura di Dezsö e Ross, in cui si legge che, nel campione di 1500 imprese seguite nell'arco di 15 anni, la presenza femminile a livello dirigenziale aumenta le performance di tale gruppo e della stessa azienda. Le donne portano ai team direzionali un contributo in termini di diversità di esperienze e possiedono uno sguardo aggiuntivo e diretto su temi strategici come clienti e partner commerciali di sesso femminile.

Queste considerazioni trovano conferma nel fatto che la presenza di diversità all'interno di un gruppo porta ad un confronto di idee più ampio, alla ricerca di soluzioni esaminando uno spettro più grande e quindi a decisioni migliori e di maggior qualità per l'azienda, specialmente quando c'è bisogno di analizzare molte informazioni prima di prenderle, come per scelte "non-routine" in cui i costi sembrano essere maggiori dei benefici. Di contro, però, la diversità in un gruppo potrebbe portare a conflitti interni e alla diminuzione del benessere di tutti, anche se, entro un certo livello, in genere queste condizioni non necessariamente producono performance peggiori.

Sempre secondo la stessa ricerca, poi, i benefici apportati dalla presenza femminile non si limitano solamente al team direttivo, ma si estendono ad ogni

---

<sup>47</sup> ONU World Food Programme, "Uguaglianza di genere", [www.wfp.org](http://www.wfp.org) .

livello dell'azienda. Un esempio si riscontra nel constatare che la scarsità di donne a livelli manageriali tendenzialmente offre una barriera agli avanzamenti di carriera poiché spesso legati a stereotipi di genere, assenza di relazioni di mentoring o di sostegno. Le senior manager, invece, sembrano essere molto più sensibili alle esigenze di crescita del personale rispetto ai colleghi uomini, valorizzando e cercando di far esprimere al meglio ogni lavoratore. In questo contesto, dunque, vedere una donna ricoprire alte posizioni in ambito manageriale contribuisce ad aumentare le possibilità di carriera delle lavoratrici e ha effetti positivi sul loro morale, sulla loro motivazione e sul loro commitment verso l'azienda.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Luiss Business School, "L'impatto delle donne nei board e nei top management team sulla performance d'impresa", 2016, [www.businessschool.luiss.it](http://www.businessschool.luiss.it).

## CAPITOLO 3: I MIGLIORI CASI AZIENDALI

Nel capitolo precedente si è visto come il tema del diversity management si sia evoluto nel tempo e quali siano state le proposte della letteratura in ambito manageriale per declinarlo in un'organizzazione. Ora, quindi, passiamo ad esaminare nel concreto alcune organizzazioni che hanno implementato con successo tali politiche. È interessante osservare, inoltre, che la maggior parte delle aziende considerate fa parte della categoria delle “multinazionali”, caratteristica che ha da sempre richiesto a tali organizzazioni di confrontarsi con la diversità presente all'interno della loro forza lavoro, che si compone di persone provenienti da diverse culture e influenzate da società differenti. Le multinazionali, infatti, operando su scala globale, per essere performanti e competitive, investono più tempo e risorse per gestire il tema della diversità, ma non tutte riescono ad ottenere buoni risultati in questo campo. Alcune aziende che spiccano per qualità e quantità degli obiettivi raggiunti, che analizzeremo nel seguito, sono IKEA, ENEL ed HELVETIA, le quali, pur operando in settori diversi, hanno adottato metodi vincenti per approcciarsi alla diversità e per creare un ambiente di lavoro inclusivo, pari ed equo per tutti.

### 3.1. Il caso IKEA

La prima multinazionale che analizziamo è IKEA; società fondata nel 1943 in Svezia che opera nel settore degli arredamenti e dei casalinghi, specializzata nella vendita di mobili, complementi d'arredo ed oggettistica. Ad oggi è presente in 42 paesi del mondo, concentrandosi maggiormente in Europa, ma con alcuni importanti centri anche in America del Sud, America del Nord, Asia ed Oceania e conta circa 150.000 dipendenti, di cui circa 6.600 in Italia.

L'azienda ha iniziato ad interessarsi al *diversity management* nei primi anni 90, quando i vertici di IKEA si sono accorti che quasi tutto il *top management* a livello mondiale era composto da persone di nazionalità svedese, tutte provenienti dalla stessa zona del fondatore, lo Småland, nel sud della Svezia. Questo fatto fece avvicinare il *management* alle teorie sulla gestione delle differenze, proponendo

molte iniziative per promuovere la *diversity* a livello manageriale che ottennero molto successo e promossero una grande differenziazione ed internazionalizzazione nel board direttivo.<sup>49</sup>

Lo studio della *vision* di IKEA in questo campo è interessante anche per il risalto che l'azienda dà nei confronti della figura delle lavoratrici, cercando di attuare azioni concrete per l'abbattimento delle barriere poste dalle differenze di genere, da intendersi con il significato dato nel primo capitolo, che impediscono alle donne di perseguire le proprie ambizioni. Per presentare le strategie adottate da IKEA facciamo riferimento ad un'intervista fatta a Belèn Frau, Amministratore Delegato di IKEA Italia, nella quale, più volte, si ripete che per l'azienda "l'attenzione è alla persona, non al genere".

Dal punto di vista della *gender diversity*, Frau afferma che nei paesi del Nord Europa non ci sono più particolari discriminazioni o distinzioni tra il lavoro maschile e quello femminile, come invece avviene tuttora nei paesi del Sud Europa, tra cui l'Italia, nei quali è ancora difficile eliminare questa radicata concezione. In questo contesto IKEA vuole agire per aiutare tali paesi a superare stereotipi ed idee legate ad un mondo passato, tramite la valorizzazione e la difesa del lavoro femminile, e l'inserimento di donne in posizioni dirigenziali. Una concreta testimonianza di tale *mission* è proprio attraverso la carriera lavorativa di Belèn Frau, che fornisce uno spunto per riflettere sulle politiche di IKEA riguardo il *recruiting* e la gestione delle maternità.

Le parole di Frau sono significative: "ho ricevuto il primo incarico dirigenziale in Ikea quando ero al nono mese di gravidanza, sono stata promossa ad Amministratore Delegato in Spagna dopo aver avuto la mia seconda figlia e mi è stata offerta la possibilità di venire in Italia durante il congedo per maternità del mio terzo figlio."<sup>50</sup>

In IKEA, quindi, il periodo di maternità o di paternità non sono visti come degli ostacoli o handicap per il lavoro, ma come una risorsa, che arricchisce le persone dal punto di vista umano e lavorativo. Purtroppo questa concezione è ancora

---

<sup>49</sup> IKEA, "A proposito di IKEA", [www.ikea.com](http://www.ikea.com) .

<sup>50</sup> Distribuzione moderna, "Ikea, il diversity management come valore aggiunto", Marzo 2017, [www.distribuzionemoderna.info](http://www.distribuzionemoderna.info) .

troppo poco diffusa e, generalmente, al momento della maternità le donne vengono fortemente penalizzate, poiché messe in disparte dall'organizzazione, anche nel caso in cui ricoprano ruoli di spicco, e non aiutate o sostenute dall'azienda per un periodo indefinito. Questa situazione, oltre a ledere i diritti delle donne, porta le lavoratrici, in situazioni estreme, a rinunciare alla maternità pur di non perdere il posto di lavoro, ed è una cosa inaccettabile in una società civile come la nostra.

IKEA mette in campo altre azioni per la tutela delle donne e del loro lavoro: ad esempio, l'azienda riconosce un congedo di 6 mesi per lavoratrici (ma anche lavoratori) vittime di persecuzioni e violenze familiari e ha anche organizzato corsi di autodifesa gestiti in proprio, a favore dei dipendenti.<sup>51</sup>

L'azienda, dunque, opera molto sul piano della prevenzione delle disparità e degli episodi violenti, ma attua anche delle forti campagne di sensibilizzazione al rispetto della diversità in genere e di genere, che hanno portato nel tempo importanti riconoscimenti all'operato di IKEA, come l'assegnazione, nel 2018, del premio EQUAL per aver realizzato, in occasione della Giornata Internazionale per l'Eliminazione della Violenza contro le Donne, in 23 punti vendita, una stanza al cui interno era riprodotta una traccia audio tratta da storie vere di violenza domestica e che riportava, sul muro che la chiudeva, la scritta "la violenza domestica è più vicina di quanto credi. A volte ti separa solo un muro".

Con questa ed altre iniziative, l'azienda raggiunge decine di migliaia di clienti e ne coinvolge altrettanti attraverso i social ed i media, ottenendo così un grande impatto dei propri messaggi sulla gente.

Il premio EQUAL, conferito dall'ADCI (Art Directors Club Italiano), un'associazione che dal 1985 riunisce i più importanti professionisti nel campo comunicativo e pubblicitario, è patrocinato anche dalla Commissione Pari Opportunità e Diritti Civili del Comune di Milano, ed è stato inventato per premiare l'impegno ed il lavoro di aziende e creativi per la promozione di ideali come l'uguaglianza di genere, l'abbattimento delle barriere costruite con gli stereotipi e

---

<sup>51</sup> Randstad, *"Ikea: dove c'è il cuore, c'è casa"*, Luglio 2016, [www.randstad.it](http://www.randstad.it).

l'eliminazione delle discriminazioni, attraverso i modelli comunicativi con il pubblico generalista, la clientela ed il personale lavorativo.<sup>52</sup>

IKEA, come detto, è molto attenta sia all'ambito comunicativo sia all'effettiva sussistenza dei principi di uguaglianza e parità all'interno dei luoghi di lavoro, tanto da avere persino una pagina del proprio sito web dedicata all'inclusione, alla diversità e all'uguaglianza, in cui si legge quanto l'attenzione dell'azienda sia sulla persona in sé e non sulle sue caratteristiche (genere, orientamento sessuale, etnia,...).

Per avere un esempio concreto di questa *vision*, si riportano alcune frasi significative:

“Qui in IKEA sei sempre il benvenuto, qualunque siano le tue origini, il tuo aspetto e la persona con cui scegli di trascorrere le serate davanti alla TV. Non ci importa nemmeno com'è organizzata la tua cucina. Ci interessi tu, semplicemente per quello che sei.”

“Accogliere le differenze non è un bene solo per te ma anche per noi. Abbiamo imparato che team diversi hanno più idee, ci aiutano a capire e supportare meglio i nostri clienti e a crescere come azienda. Ognuno guarda il mondo a modo suo e forse può essere proprio il tuo approccio a far nascere una grande idea che aiuti a migliorare la vita in casa dei nostri clienti e co-worker.”

“Non vogliamo che i nostri co-worker vadano al minimo, ma che tirino fuori il meglio di sé. E questo è possibile solo quando ci si sente sicuri, liberi di essere sé stessi. E una volta a bordo, vogliamo che tu ci rimanga, perché abbiamo grandi progetti da portare avanti insieme.”

IKEA, dunque, ha intuito già da tempo di come una corretta gestione della diversità unita a politiche inclusive, moderne e volte al rispetto e alla

---

<sup>52</sup> SpotandWeb, “L'EQUAL 2018 a IKEA per la campagna contro la violenza domestica”, Maggio 2019, [www.ranstad.it](http://www.ranstad.it).

valorizzazione dell'individuo, portano a miglioramenti nell'ambiente lavorativo, nei rapporti e nel clima tra colleghi e nella comunicazione tra personale e *management*.

L'azienda applica con successi più o meno marcati la sua *mission* in tutti i suoi punti vendita, ma il caso maggiormente interessante e più significativo dal punto di vista del *diversity management* è quello registrato da IKEA Svizzera, che ha raggiunto la parità salariale nel 2015 e periodicamente svolge analisi per garantire che tale obiettivo sia sempre rispettato. Un ulteriore traguardo raggiunto da IKEA Svizzera è quello dell' "equilibrio di genere", infatti, al 2020, le donne costituiscono il 49.5% di tutto il board direttivo e il 54.7% di tutto il personale.

In questi termini, quindi, l'esperienza di IKEA nella gestione delle diversità, nell'inclusione e nel superamento di stereotipi legati al genere, costituisce una pietra miliare, da adottare come punto di partenza in quanto ben funzionante e concretamente realizzabile e come occasione di spunto e miglioramento delle politiche di *diversity management* da parte di molte altre aziende.<sup>53</sup>

### 3.2. Il caso ENEL

ENEL è un'importante multinazionale italiana operante nel settore dell'energia elettrica e del gas, che conta 32.000 dipendenti in Italia su 62.080 nel mondo, e rappresenta una realtà molto dinamica e attiva dal punto di vista della gestione della diversità e dell'inclusione. La *vision* di ENEL a riguardo è ben sintetizzata dalla frase "Inclusione = valore", che i vertici aziendali fanno propria per attuare azioni concrete contro le discriminazioni e gli stereotipi, per favorire l'inclusione e la parità di tutti i lavoratori. Seguendo tale logica, il gruppo ha messo al centro del suo "fare business" questo argomento, come uno dei requisiti per lo sviluppo sostenibile, assieme ad altre tematiche relative al welfare aziendale e al benessere del personale, descrivendo obiettivi resi pubblici nel Piano Sostenibilità e monitorati nel Bilancio di Sostenibilità.<sup>54</sup> Questa attenzione alla

---

<sup>53</sup> Ikea, "Uguaglianza, diversità ed inclusione trasformano un ambiente di lavoro in una casa", [www.ikea.com](http://www.ikea.com) .

<sup>54</sup> Enel, "Bilancio di sostenibilità Enel 2020", [www.enelgreenpower.com](http://www.enelgreenpower.com) .

persona è sottolineata anche dalle parole di Guido Stratta, responsabile *Human Resources Development* e *Senior Executives Business Partner*, con incarichi che interessano anche il *training*, *recruiting* e *compensation* del personale: “Da anni mettere le persone al centro valorizzando le diverse competenze e personalità, è l’unico modo per motivare tutti e ottenere il meglio da ciascuno. Solo lavorando con passione, infatti, si possono generare nuove soluzioni e idee per aprirci il futuro”.<sup>55</sup>

Le azioni intraprese da ENEL a favore di una corretta gestione della diversità riguardano quattro macroaree: la non-discriminazione, le pari opportunità, la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo e il rispetto dell’equilibrio tra vita privata e lavoro. L’azienda poi si interessa anche della diversità di genere e, a tal proposito, pone molta enfasi già sul processo di selezione, per assumere persone professionalmente preparate e, dal punto di vista dei valori, capaci di trasmettere il rifiuto delle discriminazioni. Nell’ottica della parità tra uomini e donne a livello lavorativo, ENEL sta già ottenendo buoni risultati, registrando un 44% di donne nei bacini di selezione nel 2020, con l’obiettivo di aumentare tale numero nel 2021 e raggiungere il 50%, e fornendo alle lavoratrici possibilità di avanzamenti verticali di carriera: le percentuali di donne che ricoprono incarichi manageriali o di *middle manager* sono, rispettivamente del 21.6 e del 29.6%, con prospettiva di miglioramento entro il 2022. Inoltre, come IKEA, anche ENEL ha molta attenzione nei confronti dei periodi di paternità e maternità, adottando politiche in sintonia con quelle previste dalla legislazione del paese in cui si trova la lavoratrice o il lavoratore. Essendo una multinazionale presente in oltre 30 paesi nel mondo, l’azienda deve adattare le proprie iniziative alle normative locali, intervenendo se esse si presentano carenti dal punto di vista del benessere del personale: in Italia, ad esempio, ENEL riconosce una retribuzione alle neomamme pari al 100% del salario nei primi 5 mesi obbligatori, quando la legge italiana prevede che si debba versare solo l’80% del corrispettivo, e, inoltre, aggiunge, nella maggior parte dei casi, più giorni di permessi retribuiti per i lavoratori in congedo di paternità.

---

<sup>55</sup> Alessandrini G., Mallen M., “*Diversity management: genere e generazioni per una sostenibilità resiliente*”, Roma, Armando editore, 2020.

ENEL, oltre a puntare molto sulla prevenzione e sullo sviluppo di ideali inclusivi, ha come ulteriore obiettivo l'incoraggiare sempre più studentesse a scegliere una formazione in ambito STEM. Tutti questi obiettivi, come detto, sono coerenti con quelli stilati dall'Agenda 2030 dell'ONU che si ritrovano nel SDG (Sustainable Development Goal) numero 5, e confermano il grande lavoro e la trasparenza che l'azienda impiega in materia di *diversity management*, ottenendo un riconoscimento anche da Bloomberg, che, nel 2021, ha inserito il gruppo per la seconda volta all'interno del proprio *Gender Equality Index*. ENEL, inoltre, si è piazzata all'ottavo posto su un totale di 100 aziende a livello mondiale nel *Gender Equality Global Report & Ranking*.<sup>56</sup>

### 3.3. Il caso HELVETIA

Helvetia è una compagnia assicurativa nata in Svizzera attiva in tutto il territorio europeo, in particolare in Germania, Austria, Italia e Spagna, con interessi nei campi della gestione del rischio (assicurazioni sulla vita o non vita, riassicurazione) e dei piani per le pensioni occupazionali o private. Helvetia si occupa anche di assicurazioni nel settore automobilistico e dei trasporti e, in Francia, fornisce riassicurazioni a livello mondiale. La compagnia ha circa 6000 dipendenti, di cui 524 in Italia, e assicura servizi a più di due milioni di persone.<sup>57</sup> Sul fronte del *diversity management*, Helvetia Italia si sta impegnando per raggiungere un obiettivo molto ambizioso: la valorizzazione delle competenze e del lavoro femminile, cercando, al contempo, di aumentare la presenza di lavoratrici a tutti i livelli dell'organizzazione. Il gruppo è quindi molto attento alla distruzione di tutti i tipi di discriminazione legate al genere, e ha conseguito risultati molto importanti nel campo della gestione della maternità, grazie ad un particolare percorso, ideato dalla Commissione Pari Opportunità e premiato nella categoria *Gender Equality* al concorso *Diversity Awards* organizzato da LC Publishing Group, che accompagna e supporta le donne nel periodo che va da prima del congedo per maternità fino al rientro a lavoro. Questo non è stato il

---

<sup>56</sup> Enel, "Diversità ed inclusione, la forza del team", [www.enelgreenpower.com](http://www.enelgreenpower.com) .

<sup>57</sup> Wikipedia, "Helvetia assicurazioni", [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) .

primo premio ottenuto da Helvetia sul tema, poiché già nel 2012 è stata conseguita la certificazione GenerAzione Ania, promossa dalla Commissione mista nazionale per le pari opportunità. Nel 2019, inoltre, durante il *#Diversity brand Summit*, la compagnia è stata inserita tra le 20 migliori aziende il cui brand viene percepito da consumatori e consumatrici come fortemente inclusivo. L'iniziativa premiata ai *Diversity Awards* è chiamata "*Ben tornata in Helvetia*" ed è costituita da una serie di incontri rivolti alle neo-mamme con lo scopo di informarle sui loro diritti, favorire il dialogo e le comunicazioni con i loro responsabili, condividere disponibilità ed aspettative per il futuro, fornire supporto e, in generale, accompagnarle passo dopo passo al ritorno nel mondo del lavoro. Parallelamente a questo, Helvetia ha creato una Piattaforma della maternità e ha deciso di riservare un posto auto dedicato alle lavoratrici in gravidanza o al rientro in servizio qualora ne facessero richiesta. I risultati ottenuti in questo campo sono solo alcuni per un'azienda da anni attenta al benessere dei propri lavoratori anche attraverso politiche di *gender equality*, partnership con associazioni impegnate nella difesa delle donne e formazione di qualità offerta ai dipendenti. È proprio sulla formazione che Helvetia investe molto, portando avanti molti progetti, come, ad esempio *Fattore D-Leadership al femminile*, un corso rivolto a tutto il personale femminile per fornire e migliorare gli strumenti adatti ad affrontare e superare le sfide sia lavorative sia quotidiane, dando valore prima di tutto alle competenze individuali. Un'altra proposta interessante è il corso "*Sviluppo del ruolo del capo: generare valore partendo dalle differenze*" con l'obiettivo di sensibilizzare i quadri direttivi e offrire loro abilità e competenze per mettere a frutto le diversità di ogni dipendente, in previsione dell'annuale colloquio di feedback. Un'ultima iniziativa importante legata al tema è "*Valorizzare le differenze di genere*", una serie di workshop creati per riflettere sulle difficoltà che le lavoratrici possono incontrare ogni giorno sul luogo di lavoro. Come detto in precedenza, Helvetia ha anche attivato numerose partnership con varie associazioni, come nel novembre 2014, quando, in occasione della giornata internazionale contro la violenza sulle donne, è stato pubblicato un articolo, con l'aggiunta delle testimonianze di Sarepta Onlus e Caf onlus, punti di riferimento per l'accoglienza di mamme e figli vittime di violenza. Risale al 2019, invece, un

significativo progetto in collaborazione con l'associazione Telefono Donna, denominato "C'è chi dice NO!", che prevedeva un incontro in azienda con i volontari per fornire un quadro completo ed esaustivo sulla violenza di genere in termini numerici e di impatto sociale ed informare, contemporaneamente, su sistemi di supporto per le vittime.

Helvetia è anche attiva nel sociale, poiché ha promosso molte iniziative di raccolta giochi, indumenti, materiali didattici e libri assieme a giornate di volontariato in case - famiglia per donne e minori con un passato difficile.

Da ultimo, è interessante citare il fatto che la compagnia ha organizzato corsi di difesa personale attraverso un percorso psicologico e di prevenzione attiva, mostrando, ancora una volta, grande cura ed attenzione verso il proprio personale, il loro benessere e la loro inclusione nell'ambiente lavorativo.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Helvetia, "Helvetia: un brand attento all'inclusione di genere", [www.helvetia.com](http://www.helvetia.com).



## CONCLUSIONE

Questa tesi si è posta l'obiettivo di esaminare l'applicazione delle teorie del *diversity management* a livello aziendale, partendo dai presupposti storici e culturali alla base delle problematiche che tali approcci vogliono affrontare, per poi seguire lo sviluppo e l'impronta che molti studiosi hanno cercato di dare alla gestione della diversità e concludere, infine, con degli esempi di organizzazioni che hanno fatto del *diversity management* un punto focale della loro *mission*.

Si è visto che tutto parte dall'uomo e dal suo rapporto con la società: la creazione di stereotipi, infatti, è proprio una conseguenza della tendenza degli uomini a semplificare la realtà in cui vivono. Questi stereotipi si sono mantenuti relativamente invariati nel tempo, e, con il passare del tempo, hanno svantaggiato fortemente la popolazione femminile e le minoranze, percepite come "diverse", che non hanno mai trovato spazio e valorizzazione in una società maschilista e androcentrica, ma hanno subito o continuano a subire, discriminazioni sul lavoro, violenze ed abusi in casa, minori tutele legislative, ostacoli agli avanzamenti di carriera e il dover obbedire a molte regole non scritte. Con il passare del tempo, con la modernizzazione del mercato del lavoro e con l'ingresso sempre maggiore di donne e di persone "diverse" nelle aziende, si è iniziato a considerare concretamente l'idea che gestire le differenze all'interno della forza lavoro fosse più redditizio sul lungo periodo rispetto ad ignorarle ed obbligare i lavoratori ad omologarsi pur di mantenere il posto. Non tutte le nazioni ci sono arrivate allo stesso tempo, e non in tutte queste teorie vengono applicate. I primi a formulare una riflessione sul *diversity management* e a proporre una metodologia applicativa furono negli anni '60 gli statunitensi, poiché interessati da una forte presenza di minoranze all'interno della propria forza lavoro da dover gestire ed includere per non avere problemi durante il processo produttivo. L'impianto burocratico molto snello, il poco intervento dello stato e la visione pragmatica degli imprenditori nordamericani, poi, hanno favorito questo processo. In Europa, invece, si è arrivati più tardi, sia per il forte impianto normativo, sia per l'ingerenza degli stati nelle imprese, sia per una mentalità più chiusa e meno moderna, frutto di una diversa eredità storica. Dapprima, il

*diversity management* fu applicato solo per le donne, per poi essere esteso a tutti solo in un secondo momento, tramite linee guida comuni a cui le aziende dovrebbero attenersi.

La differenza tra la concezione americana e quella europea è proprio questa: negli Stati Uniti, ogni organizzazione è maggiormente libera di sviluppare le proprie politiche, mentre nell'Unione Europea, le imprese devono rispettare regolamenti sovranazionali.

Questa differenza riguarda in modo diverso le imprese multinazionali che, operando in molti paesi, adottano una *vision* comune a tutte le sedi da adattare poi alle varie normative locali, come evidenziato dagli esempi citati.

Il quadro globale che si ottiene (confermato dai dati sopraelencati) è che, lentamente ma inesorabilmente, si sta assistendo ad una progressiva caduta delle "barriere invisibili" poste dal sessismo, dalle discriminazioni e dalla cultura di superiorità di alcune persone sulle altre e, in questo contesto, la formazione assume un ruolo essenziale. È necessario, infatti, che ogni persona sia formata alla condivisione di valori come l'uguaglianza, il rispetto, l'equità di genere, la parità di tutti, e sappia esprimerli nella vita di tutti i giorni. Allo stesso tempo, è importante che le persone possano ricevere una formazione altamente professionalizzante indipendentemente dal genere, dall'etnia e dal credo religioso e che tale formazione apra all'incontro con l'altro, insegni l'ascolto e crei individui capaci di accogliere, includere e costruire ponti. Le nuove generazioni hanno questo grande compito, di raccogliere un'eredità di concetti "fissi" e radicati a fondo nella società per poi trasformarli in idee libere, aperte, inclusive. Tocca a loro declinare tutto questo anche nel mondo del lavoro, mostrando per primi che credono in quei valori fondamentali e aiutando i più "anziani" a non avere paura del diverso, perché la vera debolezza sta proprio nel rifiuto dell'incontro con i propri simili.

Solo così si riuscirà a prevalere su stereotipi e dicerie, sulla violenza e sul dominio, ma anche noi dobbiamo fare la nostra parte, senza delegare per comodità ad un'ipotetica "nuova generazione".

Siamo noi ad avere questa responsabilità ora, ed è nostro dovere portarla a compimento, nel rispetto di tutti coloro che hanno sofferto e che soffrono tuttora a causa di un mondo violento, segregante ed esclusivo.



## BIBLIOGRAFIA

Alessandrini G., Mallen M., *"Diversity management: genere e generazioni per una sostenibilità resiliente"*, Roma, Armando editore, 2020.

Andersen L., Taylor F., *"L'essenziale di sociologia"*, Bologna, Zanichelli, 2004.

Barabino M. C., Jacobs B., Maggio M. A., *"Il Diversity Management, Sviluppo e Organizzazione"*, 2001.

Bombelli M. C., *"La passione e la fatica: gli ostacoli organizzativi e interiori alle carriere al femminile"*, Milano, Dalai Editore, 2004.

Cenci Patrizia, 9-10 novembre 2009, Atti del congresso *"Stereotipi di genere e ruoli sociali"*, Comitato per le pari opportunità dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare.

Cocozza A., *"Diversity management e valorizzazione delle risorse umane"*, Working Papers Nuovi Lavori, No. 2, Dicembre 2009.

Croteau D., Hoynes W., *"Sociologia generale: temi, concetti, strumenti"*, Milano, McGrawHillEducation, 2018,

CSES, *"Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises Final Report"*, Ottobre 2003.

Cuomo S., Mapelli A., *"Diversity management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia."*, Milano, Edizioni Angelo Guerini e Associati, 2020.

Gardenswartz L., Rowe A., *"Managing Diversity: A Complete Desk Reference & Planning Guide"*, Society for Human Resource, 3° edizione, 2010.

Kandola R. S., Fullerton J., *“Managing the mosaic: Diversity in action”*, Londra, Chartered Institute of Personnel & Development, 1994.

Lombardi L., *“Società, culture e differenze di genere. Percorsi migratori e stati di salute.”*, Milano, Franco Angeli, 2005.

Loden M., Rosener J., *“Workforce America!: Managing Employee Diversity as a Vital Resource”*, New York, Mc-Graw Hill Education, 1991.

Nardone Chiara, *“Asimmetrie semantiche di genere: un’analisi sull’italiano del Corpus ITWAC”*, *Gender Sexuality Italy*, no.3, dicembre 2016, 5.

Robert B., *“Measuring occupational segregation and its dimensions of inequality and difference”*, *Cambridge studies in Social Research*, No. 12, 2009.

Roosevelt R.T., Woodruff M. I., *“Building a House for Diversity: How a Fable About a Giraffe & Elephant Offers New Strategies for Today's Workforce”*, New York, McGraw-Hill Education, 1999.

Smith D., *“The Business case of Diversity”*, Vol. 1, No. 3, Novembre 1998.

## SITOGRAFIA

Art. 1 | Gazzetta Ufficiale, “Schema di codice di condotta da adottare nella lotta contro le molestie sessuali”, [www.gazzettaufficiale.it](http://www.gazzettaufficiale.it) .

Azione contro la fame, “C’è un rapporto tra discriminazioni sulle donne e fame nel mondo”, Ottobre 2021, [www.azionecontrolafame.it](http://www.azionecontrolafame.it)

Cirillo Adriano, “Discriminazioni dirette e indirette nel lavoro. L’onere della prova e l’accomodamento ragionevole”, Altalex, marzo 2022, [www.altalex.com](http://www.altalex.com) .

Consigliera di parità, “La discriminazione di genere”, <http://www.consiglieradiparita.provincia.brindisi.it> .

Distribuzione moderna, “Ikea, il diversity management come valore aggiunto”, Marzo 2017, [www.distribuzionemoderna.info](http://www.distribuzionemoderna.info) .

EIGE | Istituto Europeo per l’Uguaglianza di Genere, “Vantaggi economici dell’uguaglianza di genere nell’Unione europea”, [www.eige.europa.eu](http://www.eige.europa.eu) .

Enel, “Bilancio di sostenibilità Enel 2020”, [www.enelgreenpower.com](http://www.enelgreenpower.com) .

Enel, “Diversità ed inclusione, la forza del team”, [www.enelgreenpower.com](http://www.enelgreenpower.com) .

Eurostat, “Gender pay gap in unadjusted form”, 2020, [www.ec.europa.eu/eurostat](http://www.ec.europa.eu/eurostat)

Fondazione Openpolis, “Che cos’è il divario retributivo di genere”, Ottobre 2022, [www.openpolis.it](http://www.openpolis.it) .

Helvetia, “Helvetia: un brand attento all’inclusione di genere”, [www.helvetia.com](http://www.helvetia.com).

IKEA, “A proposito di IKEA”, [www.ikea.com](http://www.ikea.com) .

IKEA, “Uguaglianza, diversità ed inclusione trasformano un ambiente di lavoro in una casa”, [www.ikea.com](http://www.ikea.com) .

Luiss Business School, “L’impatto delle donne nei board e nei top management team sulla performance d’impresa”, 2016, [www.businessschool.luiss.it](http://www.businessschool.luiss.it) .

OMS | Organizzazione Mondiale sulla Sanità, “Studio mondiale sulla salute delle donne e la violenza domestica”, 2005, Istituto Superiore di Sanità, [www.epicentro.iss.it](http://www.epicentro.iss.it) .

ONU World Food Programme, “Uguaglianza di genere”, [www.wfp.org](http://www.wfp.org)

Randstad, “Ikea: dove c’è il cuore, c’è casa”, Luglio 2016, [www.spotandweb.it](http://www.spotandweb.it) .

SpotandWeb, “L’EQUAL 2018 a IKEA per la campagna contro la violenza domestica”, Maggio 2019, [www.ranstad.it](http://www.ranstad.it) .

Treccani, “Genere”, [www.treccani.it](http://www.treccani.it) .

Treccani, “Stereotipo”, [www.treccani.it](http://www.treccani.it) .

Wikipedia, “Helvetia assicurazioni”, [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) .

Zero morti sul lavoro | Unione italiana del lavoro, “Gender gap e lavoro: quali sono le conseguenze su salute e sicurezza?”, Marzo 2022, [www.zeromortisullavoro.it/](http://www.zeromortisullavoro.it/)