

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata
(FISPPA)**

Corso di laurea in

Scienze Psicologiche Sociali e del Lavoro

Elaborato finale

Diversity Management: sfide e opportunità nell'era contemporanea

Diversity Management: challenges and opportunities in the contemporary
era

Relatrice: **Prof.ssa Roberta Maeran**

Laureanda: **Valentina Ravelli**

Matricola: **2051453**

Anno Accademico 2023/2024

INDICE

INTRODUZIONE	2
Capitolo I	3
LA CULTURA DEL DIVERSITY MANAGEMENT	3
1.1 Il valore della diversità.....	3
1.2. Il Diversity Management: un approccio innovativo alla gestione delle Risorse Umane	6
1.3. Vantaggi, Svantaggi e Ostacoli: una valutazione approfondita dell'applicazione del Diversity Management	10
1.4. L'evoluzione del Diversity Management in Europa: dalle origini alla sua diffusione.....	15
Capitolo II	17
PROMUOVERE L'INCLUSIONE: LE STRATEGIE ORGANIZZATIVE DEL DIVERSITY MANAGEMENT	17
2.1. Le politiche e le pratiche per un'organizzazione inclusiva	17
2.2 Gli strumenti per un'organizzazione inclusiva	21
2.3. Il ruolo della leadership inclusiva	28
Capitolo III	34
LA GESTIONE DELLA DIVERSITA' DI GENERE NELLE ORGANIZZAZIONI	34
3.1. Divisione del lavoro: vita privata e vita lavorativa	34
3.2. La maternità e la paternità.....	37
3.3. La posizione delle donne nel mercato del lavoro e delle organizzazioni.....	38
3.4. Cultura di genere nelle organizzazioni.....	41
3.5. Pratiche organizzative a sostegno dell'equità di genere	43
3.6. La leadership femminile.....	45
CONCLUSIONI	49
BIBLIOGRAFIA	50
SITOGRAFIA	55

INTRODUZIONE

Nella società di oggi, caratterizzata da una vasta eterogeneità sociale e culturale dovuta anche agli effetti della globalizzazione, si assiste ad un crescente interesse verso la comprensione e la gestione delle diversità, soprattutto in ambito aziendale. In questo contesto il Diversity Management ha iniziato ad affermarsi, promuovendo un cambiamento all'interno delle organizzazioni, con l'obiettivo di valorizzare e utilizzare pienamente i contributi di ogni dipendente per raggiungere gli obiettivi previsti, ed eliminando ogni tipo di discriminazione nei confronti di chi, per vari motivi, non corrisponde al modello culturale dominante dell'organizzazione.

Negli ultimi anni si è posta particolare attenzione alla questione legata alla gestione del genere: se in Italia la parità a livello retributivo è garantita per legge, le politiche di Gender Diversity mirano anche a prevenire molestie e discriminazioni, ad abbattere barriere invisibili (si pensi al “soffitto di cristallo” e al *gender pay gap*), oltre che alla tutela della genitorialità.

Il presente elaborato propone di esplorare l'importanza del Diversity Management nelle organizzazioni di oggi, analizzando le strategie per valorizzare le diversità e creare ambienti di lavoro inclusivi e socialmente sostenibili.

Nel capitolo I, analizzerò il concetto del termine “diversità”, illustrando il Diversity Management con i suoi vantaggi e svantaggi, e l'evoluzione di questo approccio in Europa, mostrando come si sia sviluppato ed integrato nel contesto europeo.

Il capitolo II sarà dedicato alle politiche e alle pratiche necessarie per creare un'organizzazione inclusiva. In particolare, verrà esplorato il ruolo cruciale della leadership inclusiva nel promuovere e sostenere un ambiente lavorativo diversificato, oltre che agli strumenti considerati fondamentali per raggiungere questo obiettivo.

Infine, nel capitolo III, mi concentrerò sull'importanza della gestione della diversità di genere nelle organizzazioni, approfondendo temi quali il bilanciamento tra vita privata e vita lavorativa, le sfide legate alla genitorialità, la posizione attuale delle donne nel mercato del lavoro e la cultura di genere all'interno delle organizzazioni. Inoltre, affronterò il ruolo particolarmente significativo della leadership femminile, considerando l'aumento dei tassi di partecipazione delle donne nel mercato del lavoro.

Capitolo I

LA CULTURA DEL DIVERSITY MANAGEMENT

1.1 Il valore della diversità

Nell'attuale contesto economico e sociale, caratterizzato da cambiamenti profondi dovuti alla diffusione dell'innovazione tecnologica, allo sviluppo continuo dei modelli organizzativi e alla trasformazione dei processi produttivi, è sempre più evidente che il vantaggio competitivo delle imprese risieda nell'adozione di politiche gestionali integrate. Queste politiche mirano a promuovere l'uguaglianza delle opportunità e a valorizzare appieno le risorse umane, partendo dal riconoscimento delle diversità presenti nei contesti lavorativi. Questo approccio si propone di valorizzare al massimo il potenziale di ogni individuo all'interno dell'azienda, consapevole che la diversità contribuisce alla creatività, all'innovazione e alla capacità di adattamento nel mercato globale sempre più competitivo.

La vera sfida dell'impresa nell'era post-industriale diventa la valorizzazione delle persone attraverso il potenziamento dei talenti e del patrimonio cognitivo (*competencies*), oltre che all'attenzione alle differenze soggettive che emergono nell'universo aziendale. Queste differenze possono riguardare aspetti come il genere, l'età, la provenienza etnica e culturale, o l'inclusione di persone con disabilità. Come sottolineato da Drucker¹ nel 1985, "Oggi l'organizzazione non può limitarsi ad investire sugli uomini che potranno dirigerla domani; deve rinnovare il suo capitale umano, deve valorizzare costantemente le sue risorse umane". I bisogni dell'individuo e le esigenze dell'organizzazione trovano soddisfazione congiunta nel diversity management, riconosciuto come l'anello virtuoso di collegamento e scambio tra persone e organizzazione (Cocozza, 2008b).

Inizialmente, le concettualizzazioni della diversità si concentravano principalmente sulle differenze legate all'appartenenza a gruppi etnici "minoritari". Tuttavia, nel corso del tempo, c'è stato un chiaro spostamento dell'attenzione verso la diversità intesa come un tratto distintivo dell'individualità. Questo cambiamento è stato accompagnato dall'evoluzione di una prospettiva che considera la diversità come parte integrante di un'identità dialogica, multidimensionale e intersezionale

¹ Peter Ferdinand Drucker è stato un importante economista, le cui opere hanno contribuito a gettare le fondamenta filosofiche e pratiche della gestione delle aziende moderne, diventando un leader nello sviluppo della formazione manageriale.

(Gabrielli & Profili, 2016). Tale evoluzione ha permesso di valutare la diversità prendendo in considerazione:

- Fattori primari, che generalmente si riferiscono a caratteristiche innate come genere, età, origine etnica e abilità fisiche;
- Fattori secondari, che derivano dalle scelte personali e includono lo status socioeconomico, la situazione familiare, il *background* lavorativo e formativo, nonché le culture di appartenenza.

Nel 1990, Loden e Roseder hanno introdotto la *Diversity Wheel* (la Ruota della Diversità) come uno strumento concettuale per analizzare le molteplici dimensioni della diversità presenti negli individui e nelle organizzazioni. Questa rappresentazione, basata su cerchi concentrici, fornisce una griglia di valutazione per esplorare i valori, le credenze e le varie sfaccettature della diversità che contribuiscono all'identità delle persone all'interno di contesti organizzativi.

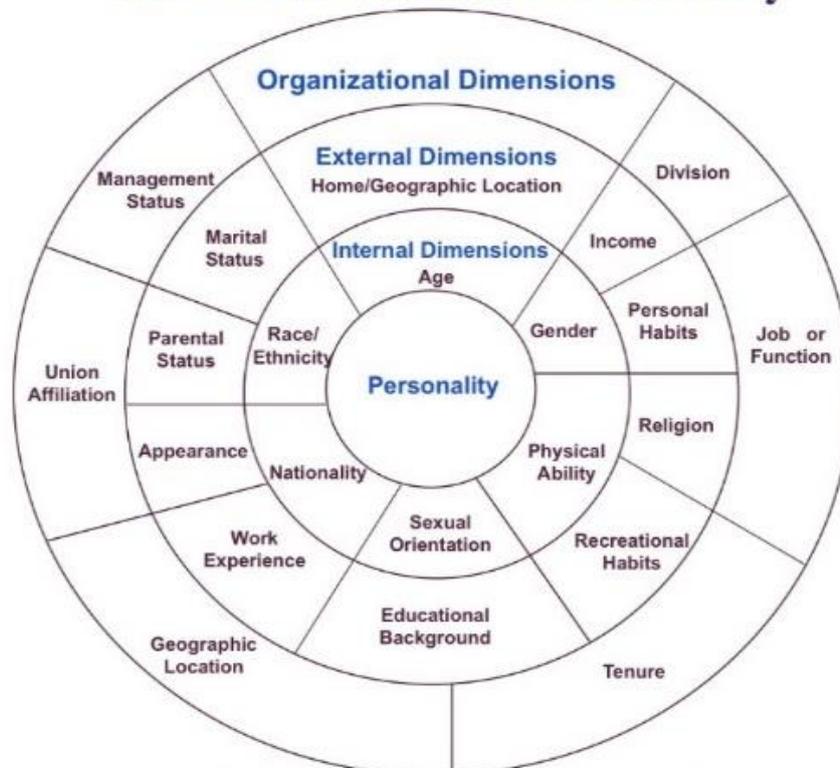
Gli autori distinguono tra due tipi principali di dimensioni della diversità: primarie e secondarie. Le dimensioni primarie comprendono quelle caratteristiche innate dell'individuo, quali età, genere, origine etnica, orientamento sessuale, e abilità mentali e fisiche. Le dimensioni secondarie, invece, includono tutte le capacità acquisite nel corso della vita, come il livello di istruzione, la situazione familiare, il reddito, la religione, l'esperienza lavorativa e lo stile di lavoro.

Anche il modello proposto da Gardenswartz e Rowe (1994) distingue tra dimensioni interne, esterne e organizzative della diversità, collocandole su livelli che vanno da un maggior a un minor grado di stabilità e permanenza nel tempo (muovendosi dal centro alla periferia).

In figura 1.1 viene riportata una versione riadattata in chiave “post-moderna” della ruota dei fattori di diversità proposta da Gardenswartz e Rowe (1994) e ripresa da Gabrielli e Profili (2016):

Figura 1.1- Le dimensioni di diversità

The Four Circles of Diversity



Adapted from Lee Gardenswartz and Anita Rowe, *Diverse Teams at Work*, Irwin Publishing, 1994

Al centro della ruota è collocata la soggettività individuale, che rappresenta il posizionamento identitario attraverso il quale le persone costruiscono la propria identità nelle relazioni quotidiane con gli altri, umani e non umani (Gherardi, 2000). Questa costruzione avviene attraverso l'utilizzo degli strumenti con cui interagiscono con l'ambiente fisico e sociale, che comprendono il loro corpo, gli oggetti utilizzati nelle attività quotidiane, le conversazioni, i discorsi e le narrazioni.

Il secondo livello della ruota rappresenta le dimensioni interne, che sono caratteristiche ereditarie o specifiche del gruppo di appartenenza e su cui l'individuo ha un potere di azione limitato. Queste dimensioni includono il genere, l'età, le abilità fisiche e mentali e l'appartenenza etnica.

Il terzo livello comprende le dimensioni esterne, che sono determinate principalmente da condizioni personali e familiari e che possono essere modificate dall'azione dell'individuo. Queste dimensioni includono la localizzazione geografica, la religione, la situazione familiare e altri aspetti simili.

Il quarto livello, infine, riguarda le dimensioni organizzative, definite dall'azienda o dalle istituzioni di appartenenza, e si riferiscono a ruoli, relazioni e responsabilità all'interno dell'organizzazione, come il campo di studio, il contenuto del lavoro, il tipo di lavoro e il livello funzionale.

È importante notare che il modello sottolinea come l'identità di ciascun individuo sia influenzata da una molteplicità di fattori, tutti riconosciuti e identificati dal modello stesso. Inoltre, l'azienda deve essere consapevole che questi fattori sono in costante evoluzione, modificando i bisogni, le aspettative e gli obiettivi individuali e di conseguenza, il contratto psicologico tra l'azienda e il lavoratore è in continua trasformazione. La sfida per l'azienda consiste quindi nel riuscire a individuare, gestire, e valorizzare le differenze che rendono unico ogni lavoratore, mentre contemporaneamente creare sistemi che eliminino le discriminazioni presenti nei processi organizzativi e relazionali.

1.2. Il Diversity Management: un approccio innovativo alla gestione delle Risorse Umane

Il Diversity Management può essere interpretato come un approccio strutturato e innovativo alla gestione delle risorse umane all'interno di un'organizzazione, che si propone di valorizzare la diversità individuale attraverso una serie coordinata di pratiche volte a promuovere l'inclusione lavorativa.

L'assunto su cui si poggia è che la gestione della forza lavoro centrata sulla promozione e valorizzazione delle diversità all'interno delle organizzazioni possa garantire alle aziende un vantaggio competitivo nel mercato. Mettere al centro delle politiche aziendali le diversità favorisce la costruzione di setting di lavoro "ad alta densità creativa", fortemente produttivi e sostenibili (De Vita, 2011). La sfida alla diversità non sta tanto nell'assicurare quote di rappresentanza nella forza lavoro delle diversità sociali, etniche, di età, ma nel creare le condizioni materiali e immateriali in cui sono minimizzati i rischi che la diversità crei barriere e conflitti ed è massimizzata la sua capacità di migliorare la performance delle persone e dell'organizzazione.

Gli interventi di Diversity Management si pongono come azioni differenti rispetto a quelle ispirate da logiche di *Equal Employment Opportunity* (EEO; Visconti, 2007). I programmi di EEO, che in contesto europeo si sono tradotti nelle azioni di "Pari Opportunità", si pongono come obiettivo primario quello dell'"occupabilità" delle fasce a rischio di emarginazione lavorativa. Al contrario,

gli interventi di Diversity Management non operano secondo un meccanismo di “quote” protette e non agiscono a livello di occupabilità delle minoranze, ma mirano a garantire l’inclusione lavorativa riconoscendo e valorizzando la diversità presente, in un’ottica di accompagnamento al raggiungimento dell’uguaglianza sostanziale durante tutto il percorso professionale, potenziandone la crescita. In questa logica la diversità non viene solo accettata oppure resa meno “d’intralcio” rispettando gli obblighi normativi, ma diventa nel tempo strategia di miglioramento non solo per il singolo (e la società), ma anche per l’organizzazione stessa, valorizzando l’esperienza, le capacità e il potenziale creativo di ciascuno. Lo schema che viene proposto di seguito evidenzia in modo sintetico il passaggio della filosofia dell’*Equal Employment Opportunity* (EEO) alla logica del Diversity Management.

Tab. 1.2 – Confronto tra politiche EEO e Diversity Management

	Equal Employment Opportunities	Diversity Management
Obiettivo	Favorire l’ingresso delle minoranze nel mercato del lavoro	Favorire la crescita professionale delle minoranze già occupate/da occupare (<i>empowerment</i>)
Meccanismi	Utilizzo di logiche <i>hard</i> , tipicamente per quote	Utilizzo di logiche <i>soft</i> , tipicamente per merito e sviluppo del potenziale
Dimensione temporale	Visione di breve: EEO come “strumento”	Visione di lungo: Diversity management come “processo”
Attivazione	Le imprese sono vincolate dalla presenza di norme di legge	Le imprese si attivano spontaneamente in base a piani strategici deliberati
Incentivi	Rischio di sanzioni e presenza di vincoli esterni	Etici e ricerca di vantaggi economici, sociali e competitivi

L.M. Visconti, 2007

Il termine Diversity Management è nato in Nord America, ma ha lentamente preso piede anche in altre regioni e paesi del mondo. Ha origine nel 1987, quando gli autori William B. Johnston e Arnold E. Packer pubblicarono le proprie riflessioni in materia nel testo *Workforce 2000: Work and Workers for the 21 th century*. Essi sostenevano che i cambiamenti economici e sociali in atto negli ultimi decenni del Novecento avrebbero modificato irreversibilmente il mercato del lavoro, a partire

dalla trasformazione della forza lavoro americana. Il lavoratore maschio-bianco-etero nel nuovo millennio avrebbe costituito soltanto una minoranza della forza-lavoro, rispetto ad una maggioranza resa molto più variegata per genere, origini culturali, orientamento sessuale, età e nazionalità (L.M. Visconti, 2007).

Dalla sua origine, il Diversity Management ha gradualmente guadagnato rilevanza a livello globale, spingendo le organizzazioni a considerare la diversità come un elemento essenziale per il loro successo. Tuttavia, per comprendere appieno il suo ruolo centrale nell'attuale panorama aziendale, è fondamentale esaminare le ragioni che hanno spinto le organizzazioni ad adottare il Diversity Management come un approccio strategico. Quelle più importanti, sono:

- La globalizzazione, che ha eliminato le barriere tra i mercati, permettendo un libero scambio di prodotti, idee, servizi, competenze, esponendo le organizzazioni a nuove regole di mercato e a una maggiore concorrenza. Di conseguenza, la diversità è diventata essenziale per le aziende, che devono ora affrontare una gamma più ampia di consumatori e gestire una forza lavoro altrettanto diversificata.
- La questione di genere: negli ultimi anni si è assistito ad un aumento notevole della partecipazione femminile nel mondo del lavoro, con sempre più donne che accedono a ruoli precedentemente considerati tipicamente maschili. Questo mutamento ha innescato una serie di adattamenti all'interno delle organizzazioni, che hanno dovuto rivedere le loro politiche e procedure per rispondere a questa evoluzione (in primis, l'introduzione di pratiche dirette al sostegno della conciliazione casa-lavoro e una maggiore flessibilità durante il periodo della maternità). Tuttavia, numerose ricerche hanno mostrato la persistenza del soffitto di vetro, ostacolando le donne dall'ottenere posizioni di leadership, mentre le differenze salariali tra uomini e donne rimangono evidenti, nonostante mansioni paritarie.
- Invecchiamento della popolazione: l'avanzare dell'età della popolazione è stato accentuato dai progressi nella sanità, portando a un aumento significativo di anziani attivi nel mondo del lavoro. Questo ha innalzato l'età media dei lavoratori e ha richiesto un adattamento dell'ambiente lavorativo per accogliere diverse fasce d'età (age management). Attraverso percorsi formativi adeguati, un approccio meritocratico all'assunzione e pratiche di trasferimento intergenerazionale delle conoscenze e competenze con attività di tutoring e coaching è possibile garantire a ciascuno le giuste opportunità di crescita nell'ambiente di lavoro.
- Movimenti migratori: nei paesi sviluppati come il Nord America e l'Europa occidentale, dove i tassi di natalità sono bassi e la popolazione invecchia, c'è una crescente dipendenza

dell'importazione di forza lavoro per sostenere l'economia. Dall'altra parte, nelle regioni in via di sviluppo, con alti tassi di natalità e un numero sempre maggiore di giovani in cerca di lavoro, si assiste ad un aumento dell'emigrazione verso paesi per trovare occupazione. Questa interazione tra diverse ragioni del mondo contribuisce alla diversificazione della forza lavoro su scala mondiale. Tuttavia, negli ambienti di lavoro, gli immigrati spesso occupano posizioni dequalificanti, soggette a bassi salari e faticose condizioni d'impiego. Il cross-cultural management cerca di combattere la tendenza all'etnocentrismo organizzativo, che tende a favorire negli incarichi e nelle decisioni i dipendenti che appartengono alla cultura dominante. L'obiettivo è quello di promuovere una cultura aziendale cooperativa, multiculturale, comprensiva e rispettosa dei particolari bisogni del personale straniero.

- Maggiore consapevolezza nella gestione della disabilità: le persone con disabilità affrontano sfide quotidiane non solo legate alle barriere fisiche, ma anche a quelle sociali: negli ambienti di lavoro spesso sono soggette a stereotipi che le vedono come dipendenti assenteisti, asociali o come un peso per l'azienda. Il Disability Management si propone di andare oltre le Pari Opportunità, supportando attivamente le persone con disabilità lungo un percorso di *empowerment* professionale. Questo processo mira ad aumentare l'autostima e le competenze lavorative, consentendo loro di offrire il proprio potenziale come risorsa preziosa per l'organizzazione.
- Cambiamenti interni all'organizzazione: in un contesto economico dominato dalla flessibilità dei contratti e dalla diminuzione dell'impiego a tempo indeterminato, le imprese sono costrette a rivedere le loro pratiche di assunzione. Per rimanere competitive e attrattive per le risorse umane, le aziende si concentrano sempre più sull'offrire ambienti lavorativi inclusivi e incentrati sulla crescita professionale. Di conseguenza, le imprese dedicano risorse considerevoli all'educazione del personale sui valori e sulle strategie aziendali, riconoscendo il ruolo determinante del talento e della formazione continua per garantire la prosperità a lungo termine nell'organizzazione.
- Iniziative di inclusione LGBT: tra i vari interventi nell'ambito del Diversity Management, quelle meno attuate sembrano essere le pratiche volte a promuovere un ambiente privo di discriminazioni basate sulle preferenze sessuali e sull'identità di genere. Molte aziende, pur dichiarando l'impegno per l'inclusione, si trovano di fronte a pregiudizi e mancanza di informazione. Sebbene alcune, come IBM, abbiano intrapreso azioni concrete, il progresso rimane graduale e molte imprese sono incerte su come affrontare la questione, considerando anche la privacy dei dipendenti riguardo ai loro orientamenti sessuali.

Per implementare con efficacia il Diversity Management, è fondamentale che ci sia consapevolezza della specificità del contesto lavorativo e degli obiettivi aziendali, in maniera tale da identificare i fattori chiave di cambiamento e di orientare le azioni in modo coerente con questi ultimi. A tal proposito, Taylor Cox (1991) propone, per esempio, tre diversi tipi di aziende a cui corrispondono diversi tipi di strategie.

L'organizzazione monolitica si caratterizza per la sua omogeneità demografica e culturale, che spesso porta alla segregazione dei lavoratori non appartenenti al gruppo maggioritario (tipicamente uomini bianchi in Europa) in ruoli meno prestigiosi, meno qualificati e peggio retribuiti, lontani dai processi decisionali. I processi di reclutamento riflettono questa omogeneità e rafforzano la segmentazione interna.

Al contrario, un'organizzazione plurale si impegna per una forza lavoro più diversificata, che rispetta le leggi e le politiche sulla parità nei luoghi di lavoro. Promuove azioni contro le discriminazioni e offre formazione sul tema sia al management che ai lavoratori. Nonostante una maggiore diversità, l'integrazione nei processi decisionali e gestionali rimane limitata, con possibili conflitti e contrasti tra i gruppi presenti.

Un'organizzazione multiculturale valorizza e promuove la diversità incorporandola nei processi aziendali, integrando le persone nei processi decisionali e gestionali e riducendo i conflitti tra gruppi.

Secondo la prospettiva di Coxe, il Diversity Management mira a trasformare un'organizzazione orientata verso un gruppo omogeneo, focalizzandosi invece sull'eterogeneità culturale. Questo permette di promuovere la giustizia sociale, creando un ambiente in cui nessuno è favorito o penalizzato per le proprie caratteristiche, oltre che a migliorare la produttività e la redditività attraverso cambiamenti interni all'organizzazione.

1.3. Vantaggi, Svantaggi e Ostacoli: una valutazione approfondita dell'applicazione del Diversity Management

Le politiche di Diversity Management sono state oggetto di diversi studi che ne hanno evidenziato l'effetto positivo su molteplici aspetti organizzativi. Ad esempio, migliorano gli stili manageriali, le competenze e le performance nelle aree chiave come la comunicazione, la gestione del personale, l'individuazione degli obiettivi e la pianificazione (Kreitner & Kinicki, 2004). Nel 2003, la Commissione Europea ha condotto una ricerca intitolata "Costi e Benefici della Diversità",

identificando i principali benefici percepiti che la diversità può portare al business delle organizzazioni. I benefici derivanti dall'implementazione delle politiche di Diversity Management possono essere raggruppati in due categorie principali: benefici morali e benefici economici. Questi due tipi di benefici si influenzano reciprocamente, contribuendo a migliorare complessivamente la produttività aziendale. I vantaggi morali sono quelli che hanno un impatto significativo sul capitale umano. Questi includono miglioramenti nella varietà della forza lavoro, la creazione di un senso di coesione di gruppo, il benessere e la soddisfazione personale dei dipendenti. Questi aspetti sono cruciali poiché favoriscono le condizioni necessarie per ottenere successivi vantaggi economici. Inoltre, l'implementazione del Diversity Management facilita e supporta un cambiamento culturale duraturo, basato sui principi dell'integrazione e della lotta alla discriminazione. Ciò porta alla creazione di un ambiente lavorativo più equo e inclusivo, dove viene incentivata l'interazione tra i vari gruppi e ogni individuo è incoraggiato a esprimere appieno le proprie competenze e potenzialità.

Passando ai vantaggi economici, tra i più rilevanti si evidenziano:

- Accesso a nuovi gruppi di potenziali lavoratori: implementare politiche di Diversity Management consente alle aziende di superare la carenza di manodopera e di accedere a un vasto pool di lavoratori con *background* diversificati, ampliando così le possibilità di selezione dei migliori talenti disponibili sul mercato del lavoro.
- Miglioramento della motivazione e dell'efficienza: riconoscere e rispettare le esigenze di ogni individuo, valorizzandone le competenze, porta ad un aumento della motivazione dei dipendenti e della loro partecipazione attiva nei processi aziendali, contribuendo così ad un miglioramento generale dell'efficienza e della produttività aziendale.
- espansione delle opportunità di mercato e competitività aziendale: le imprese che abbracciano la diversità nella loro forza lavoro sono in grado di comprendere meglio le esigenze dei loro clienti, offrendo soluzioni personalizzate e costruendo relazioni più solide e durature con la clientela, il che porta a un vantaggio competitivo sul mercato.
- Attrazione delle risorse migliori: le aziende che promuovono un ambiente di lavoro inclusivo e aperto attraggono e trattengono i talenti migliori, offrendo loro l'opportunità di esprimere appieno il proprio potenziale senza paura di discriminazioni o pregiudizi.
- Riduzione dei costi operativi: una forza lavoro soddisfatta e ben integrata tende ad avere tassi di assenteismo più bassi, contribuendo così alla riduzione dei costi operativi e migliorando la redditività complessiva dell'azienda.

- Stimolo alla creatività e all'innovazione: la diversità all'interno del personale porta a una varietà di prospettive e idee innovative, stimolando la creatività e l'innovazione all'interno dell'azienda e consentendo di rimanere competitivi in un ambiente aziendale in continua evoluzione.
- Miglioramento della flessibilità e del *problem solving*: affrontare i cambiamenti rapidi ed imprevedibili diventa più agevole grazie alla presenza di punti di vista diversi, che arricchiscono il processo decisionale e contribuiscono ad una migliore capacità di risolvere problemi in modo rapido ed efficace.
- Consolidamento della reputazione aziendale: tutti questi benefici contribuiscono a costruire una solida reputazione aziendale nel lungo periodo, riflettendo una cultura aziendale inclusiva e responsabile che può attrarre clienti, investitori e talenti di alto livello.

Schematicamente, è possibile individuare tre ragioni che possono spingere le organizzazioni ad attuare politiche di gestione delle diversità (Lorbiecki e Jack, 2000; Mor Barak, 2005; Cuomo e Mapelli, 2007; Mazzei e Ravazzani, 2008):

- Etico-morali: rimandano agli imperativi morali, collegati alla necessità di prendere in carico i cambiamenti avvenuti nel mercato e nelle forze lavoro (“è corretto farlo”);
- Legali: rimandano alla necessità di evitare il rischio di incorrere in sanzioni e multe (“è la cosa giusta da fare”)
- Economiche: si concentrano sui potenziali benefit legati al diffondersi dell’approccio del Diversity Management (“è la cosa più conveniente da fare”), com’è possibile vedere nella tabella sottostante.

Tab. 1.3 – I vantaggi del DM

<i>RISORSE UMANE</i>	<i>ORGANIZZAZIONE</i>
Miglioramento delle performances individuali e di gruppo	Riduzione dei costi: legali, collegati al turn-over, collegati al mancato rispetto delle leggi sulle pari opportunità
Maggiore commitment	Aumento della produttività e dell’innovazione
Aumento del coinvolgimento lavorativo	Aumento delle vendite e delle quote di mercato
Aumento della soddisfazione lavorativa	Miglioramento dell’immagine
Aumento della creatività e dell’innovazione	Aumento della flessibilità
Maggiore capacità di problem solving	

Fonte: Luisa de Vita, “Il Diversity Management in Europa e in Italia. L’esperienza delle Carte della diversità”, pag.38

Tuttavia, mentre i vantaggi del Diversity Management sono evidenti, è importante riconoscere che l'effettiva implementazione di tali politiche può essere compromessa dalle “barriere all'ingrosso” (Morrison, 1992) che rappresentano sfide concrete da superare per promuovere con successo la diversità e l'inclusione all'interno di un'organizzazione: (Cuomo S., e Mapelli A. *Diversity Management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*, Guerini e Associati, Milano, pp. 55-56)

- Stereotipi e pregiudizi: giocano un ruolo significativo nel plasmare la nostra percezione della realtà. La mente umana tende a semplificare le informazioni complesse categorizzandole in schemi predefiniti, eliminando o marginalizzando ciò che non si allinea con le nostre conoscenze pregresse o con ciò che è comune al nostro gruppo di appartenenza. Questo meccanismo può portare alla visione delle diversità come qualcosa di minaccioso, capace di destabilizzare le convinzioni e i valori consolidati nel tempo e nei comportamenti. Di conseguenza, sorge il timore che l'accettazione della diversità possa comportare la perdita delle competenze e delle qualità già presenti nell'organizzazione.
- Etnocentrismo: l'aumento significativo della presenza di persone provenienti da culture e società diverse all'interno del contesto lavorativo ha suscitato timori legati alla sicurezza, non solo fisica ma anche culturale. Questo fenomeno, noto come etnocentrismo, nasce dalla tendenza occidentale a considerare la propria cultura superiore, generando inquietudini verso quelle diverse.
- Pianificazione delle carriere: spesso le aziende mostrano una tendenza a essere riluttanti nell'offrire opportunità lavorative e avanzamenti di carriera a persone “diverse”, a causa della mancata percezione del loro potenziale o delle opportunità di impiego. Inoltre, talvolta queste persone sono giudicate in modo negativo, etichettate come poco astute o non conformi alle “regole del gioco”.
- Ambiente di lavoro: pregiudizi, paure e diffidenze influenzano negativamente il clima aziendale, mettendo in difficoltà le persone considerate “diverse”, non solo nell'ambito professionale ma anche in quello sociale degli eventi aziendali e delle relazioni amichevoli tra uffici. Questo compromette l'obiettivo del Diversity Management di migliorare il clima organizzativo, mostrando invece un diffuso senso di intolleranza e ostilità.
- Discriminazioni alla rovescia e priorità organizzativa: quando le aziende implementano politiche di Diversity Management, è possibile che alcuni dipendenti, influenzati da timori e preoccupazioni descritte in precedenza, manifestino resistenza, percependo queste politiche come favoritismi nei confronti dei lavoratori considerati “diversi”. Questo potrebbe generare

tensioni e vanificare gli sforzi di coloro che si sentono penalizzati, compromettendo l'armonia organizzativa.

- Sistemi di valutazione e ricompensa: quando la gestione delle diversità è integrata nei sistemi di valutazione e ricompensa, i dipendenti temono di essere penalizzati nel ricevere una valutazione equa del loro lavoro e nelle opportunità di avanzamento di carriera. C'è la preoccupazione che, nonostante le loro competenze e prestazioni, possano essere svantaggiati a causa di fattori legati alla diversità.
- Difficoltà a bilanciare carriera e impegni familiari, soprattutto per le donne, spesso responsabilizzate dalla società per la gestione familiare.
- Resistenza al cambiamento: la “barriera madre” di tutte le resistenze che vengono messe in atto all'interno dell'organizzazione. Spesso, infatti, i lavoratori cercano di proteggere i propri interessi e la propria posizione, ostacolando l'innovazione e il progresso aziendale.

Dopo aver valutato i vantaggi del Diversity Management e gli ostacoli che possono sorgere nella sua implementazione, è ora opportuno considerare anche gli svantaggi con cui è necessario fare i conti (Cuomo S., e Mapelli A. *Diversity Management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*, Guerini e Associati, Milano, pp. 57-58).

- Diversità ed equità: come già evidenziato, uno dei rischi principali è la diminuzione della percezione di equità all'interno del sistema organizzativo. Se questa sensazione si diffonde tra il personale, può generare malcontento e insoddisfazione verso i vertici aziendali, minando il loro impegno verso i valori e gli obiettivi dell'organizzazione. È fondamentale, dunque, mantenere un equilibrio tra equità e diversità.
- Il tempo: gli interventi di Diversity Management devono essere programmati a medio-lungo termine per garantire efficacia. I cambiamenti culturali, infatti, richiedono tempi lunghi per essere assimilati, investiti e attuati completamente, rendendo difficile una pianificazione a breve termine. Inoltre, queste ultime possono produrre solo effetti superficiali, senza considerare adeguatamente le pratiche di gestione delle differenze.
- Le relazioni: esistono aspetti dell'identità di ciascun individuo che potrebbero non essere completamente integrati nella struttura organizzativa aziendale. Questa mancanza di comprensione delle diversità può generare problemi nelle relazioni e nella comunicazione, incidendo negativamente dal punto di vista della performance aziendale.

1.4. L'evoluzione del Diversity Management in Europa: dalle origini alla sua diffusione

Negli anni Novanta, il Diversity Management ha iniziato a farsi strada in Europa, sebbene in un contesto sociale, storico e istituzionale differente rispetto a quello degli Stati Uniti². Infatti, in questo periodo, il Diversity Management era ancora un concetto poco conosciuto e poco praticato al di fuori di alcune grandi aziende internazionali e di alcune istituzioni accademiche influenzate dalla cultura manageriale statunitense.

Sono stati tre i fattori principali che hanno contribuito alla diffusione del Diversity Management in Europa: in primo luogo, una crescente consapevolezza delle discriminazioni etniche e razziali nel mondo del lavoro, evidenziata da ricerche comparative; l'influenza della Commissione Europea, che ha adottato una posizione decisa nel contrastare la discriminazione in generale e nell'accesso al mercato del lavoro in particolare; ed infine il fatto che le aziende di carattere internazionale hanno cominciato a mostrare interesse per il Diversity Management, spinte dal modello statunitense e dalla crescente consapevolezza circa l'importanza della gestione interculturale.

Dal nuovo millennio, si nota un sempre più crescente interesse per il tema delle diversità in vari contesti europei, coinvolgendo istituzioni, parti sociali e il settore aziendale. Il Diversity Management, infatti, si sviluppa seguendo due principali vettori: quello istituzionale e giuridico, connesso alla lotta contro le discriminazioni, ai principi di uguaglianza e di pari opportunità; quello economico e aziendale, strettamente legato alla logica della performance e del profitto (M. Buemi, M. Conte, G. Guazzo, *Il Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*, pp. 43).

La Carta europea della Diversità, da più parti descritta come la via europea al Diversity Management, ha avuto origine in Francia nel 2004³ per poi diffondersi anche negli altri Paesi Europei (Germania, Spagna, Lussemburgo, Polonia, Danimarca, Repubblica Ceca, Irlanda, Finlandia, Estonia, Austria, Svezia, Belgio e Italia).

La nascita delle Carte della Diversità è stata motivata dalla volontà di fornire alle imprese e alle amministrazioni pubbliche strumenti efficaci per valorizzare le diversità all'interno dei rispettivi contesti nazionali. Questo obiettivo è mirato a generare benefici sia per le aziende stesse sia per le autorità pubbliche, con l'auspicio di conseguenti impatti positivi sulla società nel suo complesso. Le

² Gli anni '70 negli Stati Uniti furono un periodo di significativi cambiamenti sociali, politici e culturali, con un forte impatto sulle lotte per l'uguaglianza e i diritti civili.

³ Il 22 ottobre 2004 Claude Bébéar firma la Charte de la diversité en entreprise.

carte sono documenti abbastanza brevi, che contengono una serie di impegni volti a promuovere la diversità e le pari opportunità nei contesti lavorativi, indipendentemente dalle differenze di provenienza etnica, orientamento sessuale, genere, età, disabilità o religione dei lavoratori. Lo scopo è la creazione di una cultura aziendale aperta, basata sull'inclusione e sul rispetto reciproco, in cui siano riconosciuti, integrati e valorizzati i talenti individuali. La seconda invece risiede nella forte attivazione dei governi e delle istituzioni che guidano dall'alto i processi di valorizzazione delle differenze in azienda. L'obiettivo è quello di favorire la possibilità di creare una cultura della diversità che, a partire dalle imprese, si diffonda anche all'interno dei diversi Stati nazionali (. De Vita, *Il diversity management in Europa e in Italia. L'esperienza delle Carte della diversità* pp. 42).

La Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro è stata lanciata in Italia il 5 ottobre 2009, con lo scopo di "contribuire alla lotta contro tutte le forme di discriminazione sul luogo di lavoro, impegnandosi, al contempo, a valorizzare le diversità all'interno delle organizzazioni aziendali, con particolare riguardo alle pari opportunità tra uomo e donna". In particolare, i principi sono:

- Definire e attuare politiche aziendali che, a partire dal vertice, coinvolgano tutti i livelli dell'organizzazione nel rispetto del principio della pari dignità e trattamento sul lavoro
- Individuare funzioni aziendali alle quali attribuire chiare responsabilità in materia di pari opportunità
- Superare gli stereotipi di genere, attraverso adeguate politiche aziendali, formazione e sensibilizzazione, anche promuovendo i percorsi di carriera
- Integrare il principio di parità di trattamento nei processi che regolano tutte le fasi della vita professionale e della valorizzazione delle risorse umane, affinché le decisioni relative ad assunzione, formazione e sviluppo di carriera vengano prese unicamente in base alle competenze, all'esperienza, al potenziale professionale delle persone
- Sensibilizzare e formare adeguatamente tutti i livelli dell'organizzazione sul valore della diversità e sulle modalità di gestione delle stesse
- Monitorare periodicamente l'andamento delle pari opportunità e valutarne l'impatto delle buone pratiche
- Individuare e fornire al personale strumenti interni a garanzia della effettiva tutela della parità di trattamento
- Fornire strumenti concreti per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro favorendo l'incontro tra domanda e offerta di flessibilità aziendale e delle persone, anche con adeguate politiche aziendali e contrattuali, in collaborazione con il territorio e la convenzione con i servizi pubblici e privati integrati; assicurando una formazione adeguata al rientro dei congedi parentali
- Comunicare al personale, con le modalità più opportune, l'impegno assunto a favore di una cultura aziendale della pari opportunità, informandolo sui progetti intrapresi in tali ambiti e sui risultati pratici conseguiti
- Promuovere la visibilità esterna dell'impegno aziendale, dando testimonianza delle politiche adottate e dei progressi ottenuti in un'ottica di comunità realmente solidale e responsabile.

Capitolo II

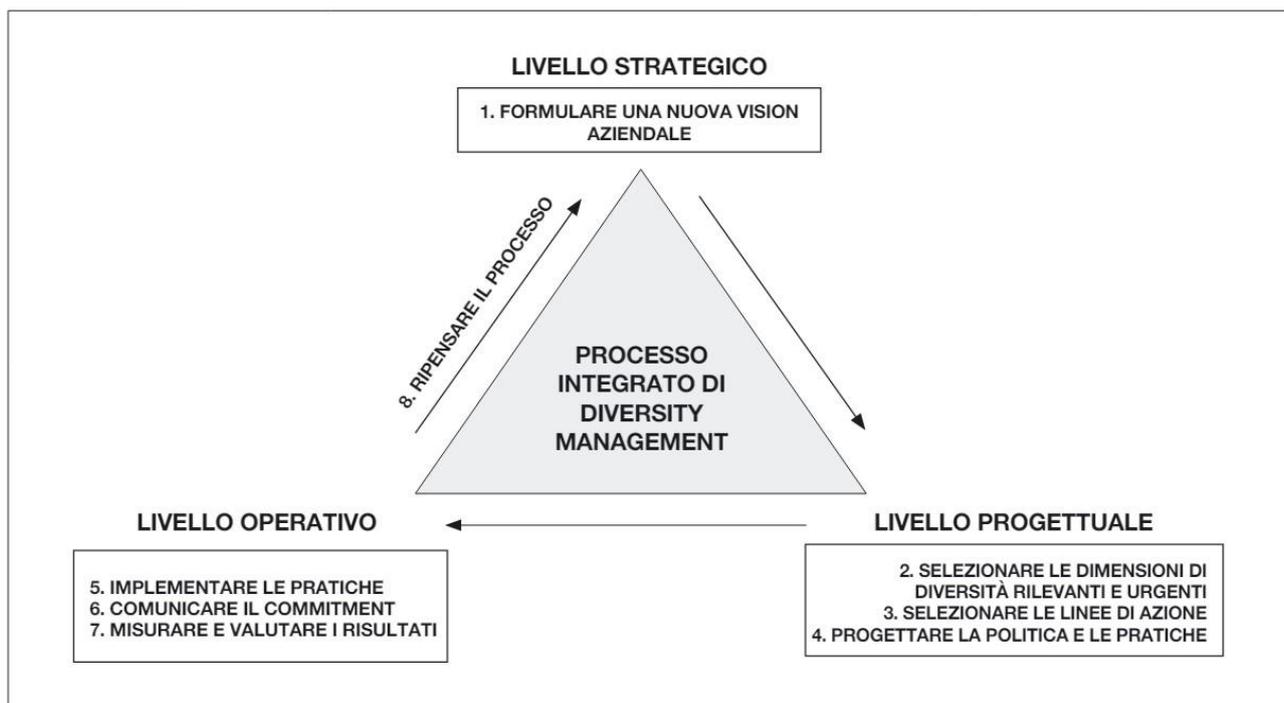
PROMUOVERE L'INCLUSIONE: LE STRATEGIE ORGANIZZATIVE DEL DIVERSITY MANAGEMENT

2.1. Le politiche e le pratiche per un'organizzazione inclusiva

La gestione della diversità, secondo il modello proposto da alcuni autori (Ricco R., Guerici M., 2014) si articola in tre livelli di lavoro: il livello strategico, il livello progettuale e quello operativo. Questa progettazione si caratterizza per una circolarità virtuosa che guida un processo integrato di gestione delle diversità, strutturato in 8 fasi (figura 2.1):

1. Formulare una nuova vision aziendale;
2. Selezionare le dimensioni di diversità rilevanti;
3. Selezionare le linee di azione;
4. Progettare la politica e le sue pratiche;
5. Implementare le pratiche;
6. Comunicare il commitment;
7. Misurare e valutare i risultati;
8. Ripensare il processo;

Figura 2.1 – rappresentazione del processo integrato di Diversity Management



Fonte: Riccò R., Guerici M., 2014, p.237

Teorizzare l'inclusione

A livello strategico, teorizzare l'inclusione significa ripensare e ridefinire i principi e i valori dell'organizzazione, inserendo tra di essi la gestione delle diversità, in maniera tale da arrivare ad una nuova vision aziendale. Gli obiettivi a medio-lungo termine che vengono delineati riguardano, ad esempio, l'aumento della diversità nella forza lavoro e nei livelli dirigenziali, ampliare la base di clienti/utenti, migliorare la soddisfazione dei dipendenti sui temi della diversità e farsi percepire come un'organizzazione orientata ai temi della diversità per attrarre non solo i potenziali lavoratori, ma anche investitori istituzionali ormai sempre più sensibili ai temi ESG⁴.

Inoltre, a livello strategico, si può anche determinare la cornice entro cui definire i rapporti con gli attori esterni, impostando relazioni con attori che fanno parte del proprio network interorganizzativo (per esempio l'organizzazione può autorizzare accordi, alleanze, partnership solo con altre organizzazioni che rispettano determinati standard sul fronte della gestione della diversità) oppure con attori esterni (tra questi sono importanti tutte quelle organizzazioni attive nel campo dei movimenti sociali e che rivendicano diritti per alcune categorie di cittadini e lavoratori, pensiamo al

⁴ Environmental, Social, Governance (si rimanda al paragrafo successivo).

movimento *Black Lives Matter* contro il razzismo, o ancora il movimento *Me Too* contro le molestie sessuali).

Progettare l'inclusione

A livello progettuale l'inclusione impone di definire gli elementi chiave indispensabili al suo processo realizzativo: attori, dimensioni da gestire in maniera diversificata, linee di azione, politica e pratiche di gestione. In questa fase risulta dunque fondamentale:

- Realizzare dettagliate analisi (interne ed esterne) sulle diversità che si vogliono gestire e su come si intende gestirle.
- Selezionare le linee di azione più appropriate, puntando sul conformismo (adeguarsi alle normative) o sulla creazione di valore (mettere la persona al centro e valorizzare la sua unicità, utilizzandone il talento e modificando le prassi già esistenti per favorire la sua piena espressione).
- Progettare la politica e le pratiche di gestione, definendo gli obiettivi strategici di medio periodo e una coerente politica di gestione delle diversità. Andranno anche stimati l'impatto di responsabilità, le risorse necessarie, i risultati attesi, i KPI (*Key Performance Indicator*) e gli obiettivi di valutazione.
- Essere il riferimento per lavoratori e manager nella gestione di situazioni relative a singoli o specifiche categorie.

In questa fase il focus è sulla strutturazione del ciclo delle risorse umane, che comprende reclutamento, selezione, carriera/sviluppo, valutazione della prestazione e retribuzione/ricompense, adottando una prospettiva centrata sulla diversità.

Nel reclutamento e nella selezione, ci si impegna a garantire un flusso di assunzioni e un turnover equi e diversificati, correggendo eventuali disuguaglianze, ad esempio di genere ed età, oltre che a condurre ricerche mirate per raggiungere specifici target, come ad esempio giovani laureate in materie STEM⁵ o persone con lauree diverse da ingegneria ed economia, al fine di aumentare la diversità in termini di formazione e candidati disponibili, soprattutto in conformità con leggi sull'assunzione obbligatoria, come nel caso delle persone con disabilità in Italia. Per quanto riguarda lo sviluppo, si possono implementare programmi formativi mirati a specifiche categorie, come le giovani donne, per favorire l'accesso a posizioni manageriali, e promuovere progetti di mentoring o reverse mentoring

⁵ Scienze, Technology, Engineering, Mathematics

per sviluppare il potenziale individuale e incoraggiare il dialogo. L'azienda può anche istituire programmi di mobilità internazionale e regole per agevolare la rotazione tra le posizioni, creando opportunità di carriera orizzontali per ampliare le possibilità di crescita. Infine, riguardo la valutazione della prestazione, si possono introdurre criteri di valutazione manageriale sulla diversità e l'inclusione, o implementare processi di feedback legati a questi temi per sensibilizzare il management ad incoraggiare comportamenti inclusivi.

Realizzare l'inclusione

La sfida delle politiche di D&I è quello di garantire che tutti abbiano un'occupazione e una carriera in linea con le loro capacità e aspirazioni, rispettando e tenendo conto delle diverse caratteristiche individuali. A livello operativo, lavorare sulla diversità comporta la definizione di programmi e azioni che possono includere:

- **Formazione:** il focus è su stereotipi e pregiudizi, anche se è importante considerare che, se da una parte gli studi di psicologia sociale hanno mostrato che le persone formate sui temi dell'inclusione/esclusione sono più attente a controllare l'attivazione di stereotipi e pregiudizi, dall'altra altre ricerche hanno mostrato che paradossalmente questa attività di formazione può accentuare il diffondersi di stereotipi e pregiudizi. La formazione può riguardare anche la leadership inclusiva o la gestione del processo di cambiamento organizzativo orientato alla diversità e all'inclusione.
- **Comunicazione:** coinvolge la comunicazione interna sui temi della diversità e dell'inclusione attraverso eventi aziendali e canali interni come l'intranet.
- **Networking:** può avere sia un focus interno, dando voce a gruppi interni su specifiche tematiche, sia esterno, come la partecipazione della rete LGBTQI+ aziendale a eventi come il Gay Pride. Queste reti possono essere organizzate dall'alto, su input della direzione del personale o sorgere spontaneamente.
- **Bilanciamento vita privata-lavoro:** includere forme di flessibilità lavorativa nello spazio (lavora dove vuoi) e nel tempo (lavora quando vuoi) come "il lavoro agile" o lo "*smart working*".
- **Servizi dedicati a determinate categorie:** le organizzazioni possono offrire, per esempio, servizi di welfare aziendale e sostegno alla genitorialità. È importante che questi benefici siano realmente orientati ad aiutare i dipendenti, evitando di degenerare nell'opposto,

ovvero forme di restaurazione di modelli organizzativi del passato che cristallizzano i ruoli sociali.

Un aspetto fondamentale sul versante operativo riguarda il linguaggio: affinché un'organizzazione sia considerata veramente inclusiva, è essenziale che lavori non solo sulla cultura, sulle politiche, sulle procedure e sui comportamenti, ma anche sul modo in cui si comunica e sulla qualità della comunicazione.

Il linguaggio inclusivo è, da qualche anno, al centro dell'attenzione mondiale, con nuove forme sperimentate come l'uso di asterischi (*) o dello *schwa*, ossia “la vocale indistinta, che, nell’alfabetico fonetico internazionale, viene indicata con questo simbolo (ə)” o altre soluzioni per andare al di là del binarismo di genere. Tuttavia, l'adozione dello schwa ha scatenato un vivace dibattito, incluso un manifesto (“Lo schwa (ə)? No, grazie. Pro lingua nostra”) contrario al suo utilizzo.

Indipendentemente dalle forme sperimentate, vi è una crescente sensibilità al linguaggio inclusivo: numerose aziende organizzano seminari o corsi di formazione e producono documenti per fornire alle personali indicazioni su come comunicare in modo appropriato, tenendo conto delle diverse identità ed esperienze. Ad esempio, l'Agenzia delle Entrate ha pubblicato "Linee Guida per l'uso di un linguaggio inclusivo", che offre suggerimenti su espressioni più inclusive, e "Disabilità: iniziamo dalle parole", che esamina l'uso di termini relativi al mondo della disabilità.

L'obiettivo non si limita solamente all’adozione di un linguaggio appropriato, ma si estende anche all’evitare l’uso di parole che potrebbero causare offesa o riaffermare condizioni di subalternità, oppressione e discriminazione, contribuendo così a creare un ambiente lavorativo più inclusivo, rispettoso e consapevole delle diverse esperienze ed identità dei suoi membri.

2.2 Gli strumenti per un’organizzazione inclusiva

Etica organizzativa “sostenibile”

Nel 2021, in Italia è entrato in vigore il nuovo Codice di Corporate Governance (CG), elaborato dal Comitato per la Corporate Governance. L'adesione delle aziende a questo nuovo codice è volontaria e mira a fornire un punto di riferimento in materia di migliori pratiche di governance per tutte le società. Tra le novità introdotte in questo aggiornamento delle linee guida vi è l'accento sul concetto di "sostenibilità" nell'attività aziendale, il quale diventa un elemento centrale dei compiti dei consigli di amministrazione.

Il concetto di "sostenibilità" va oltre le sole questioni ambientali, come il cambiamento climatico e la gestione delle risorse naturali, e si estende a una serie di ambiti che includono la governance societaria, l'etica aziendale, il trattamento delle questioni sociali, le pratiche produttive, la sicurezza dei prodotti e dei servizi offerti, la sicurezza delle informazioni e dei dati, nonché la gestione delle risorse umane e dei talenti aziendali. Per abbracciare tutti questi aspetti in un unico concetto, viene utilizzato l'acronimo ESG, che sta per Environment, Social e Governance (figura 2.2).

Figura 2.2 – Il modello ESG per la sostenibilità in senso ampio

<p style="text-align: center;"><i>CRITERIO E</i> (Enviromental)</p>	<p>Comprende tutte le iniziative e le azioni che hanno l'obiettivo di diminuire il più possibile l'impatto che le aziende hanno sull'ambiente e sul territorio.</p>
<p style="text-align: center;"><i>CRITERIO S</i> (Social)</p>	<p>Comprende tutte le decisioni e le iniziative aziendali che hanno un impatto sociale. Sono centrali elementi come:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il rispetto dei diritti umani - L'attenzione alle condizioni di lavoro - La parità di genere - Il rifiuto di tutte le forme di discriminazione <p>A questi elementi si aggiunge poi la possibilità delle aziende di contribuire ad aumentare il benessere degli abitanti del territorio in cui l'impresa si trova, attraverso varie iniziative o eventi. I criteri social sono sicuramente quelli più facilmente osservabili anche da parte di membri esterni all'organizzazione e il loro rispetto facilita lo sviluppo di un'immagine positiva dell'azienda in termini di reputazione e fiducia.</p>
<p style="text-align: center;"><i>CRITERIO G</i></p>	<p>Comprende le responsabilità di "Governance" e riguarda il rispetto della meritocrazia, politiche di diversità nella composizione del consiglio di</p>

<i>(Governance)</i>	amministrazione, il contrasto ad ogni forma di corruzione, l'etica retributiva. La "governance" inoltre è particolarmente importante perché è su questa che gli osservatori esterni valutano l'identità aziendale.
---------------------	--

Fonte: A. Laudadio, *Nessuno escluso, la forza della diversità per risolvere problemi complessi nella vita e sul lavoro*, 2022 Giunti Psychometrics S.r.l. Firenze. pp. 176-177.

Le aziende stanno sempre più integrando politiche di inclusione nei loro piani di sostenibilità, adottando iniziative concrete per promuovere il benessere dei dipendenti (inclusione lavorativa) e supportare specifiche categorie della comunità (inclusione sociale). Oggi, più che mai, le aziende sono chiamate a intraprendere azioni concrete per realizzare un cambiamento sostenibile e duraturo. Tuttavia, per ottenere risultati significativi, è necessario un impegno concreto che si basi su dati validi, obiettivi chiari e misurabili, nonché sull'assicurare l'adesione e la responsabilità del management: in sintesi la creazione di una strategia aziendale completamente orientata all'inclusione e alla sostenibilità.

Il (D&I) Manager

Negli ultimi anni, il ruolo del Diversity & Inclusion (D&I) Manager è emerso come un elemento centrale in ambito aziendale, in quanto si occupa di identificare, sviluppare e attuare piani per promuovere la diversità e l'inclusione all'interno dell'azienda. Questo professionista svolge un ruolo di coordinamento, controllo e gestione delle risorse umane, collocandosi all'interno delle categorie di posizioni che comportano una certa autonomia, pur rimanendo allineato alle direttive del responsabile delle Risorse Umane.

Il D&I Manager si avvale del nuovo standard internazionale *ISO 30415:2021 Human Resources Management Diversity and Inclusion*, il quale fornisce alle aziende linee guida per dimostrare, attraverso parametri oggettivi e misurabili, il loro impegno nel valorizzare la diversità e l'inclusione sul luogo di lavoro. Questo professionista si impegna affinché all'interno dell'organizzazione vengano inclusi individui provenienti da diverse sfere culturali, sociali ed etniche. Garantisce la creazione di opportunità eque per tutti i dipendenti, eliminando vincoli legati alla loro origine sociale, cultura, religione, orientamento sessuale, identità di genere, lingua, abilità fisiche ed età.

Attraverso politiche e programmi mirati, il D&I Manager lavora per creare un ambiente di lavoro inclusivo dove ogni individuo sia rispettato, valorizzato e abbia l'opportunità di contribuire al successo dell'organizzazione. Le sue responsabilità possono includere:

- Riesaminare le pratiche e le politiche attuali di un'azienda, per assicurarsi che siano onnicomprensive e valutare in che misura supportano o ostacolano gli obiettivi di diversità e inclusione dell'organizzazione
- progettare e sviluppare l'attuazione di programmi e strategie aziendali che rafforzino la diversità sul posto di lavoro
- lavorare a stretto contatto con i dirigenti dell'azienda per costruire una cultura di inclusione
- fornire consulenza sullo sviluppo e la fornitura di pratiche di reclutamento, conservazione e promozione della diversità
- formare le risorse umane e i reclutatori per guidare i messaggi, rivolti all'esterno e all'interno della struttura organizzativa, relativi alla diversità
- supportare e guidare il team di reclutamento per aiutare a creare un marchio che attiri i candidati tra loro diversi e a rimuovere eventuali pregiudizi attivi nell'ambito del processo di selezione
- Identificare le tendenze in via di affermazione nelle altre realtà organizzative, per individuare le migliori pratiche in grado di aumentare la diversità interna della forza lavoro

Il percorso di costruzione di un'azienda inclusiva

Costruire un'azienda inclusiva è un processo complesso e rappresenta un percorso di medio-lungo periodo che potrebbe essere soggetto a numerosi cambiamenti nel corso del tempo, sulla base di nuove o mutate esigenze.

La prima fase di questo percorso è rappresentata dall'analisi quali-quantitativa della popolazione aziendale, con particolare attenzione alle dimensioni sociali e demografiche. Questa fase mira ad ottenere una mappatura delle dimensioni hard e soft dell'organizzazione, evidenziando la presenza e l'estensione delle diverse culture che la compongono. Oggi, grazie agli strumenti informatici e alle banche dati aziendali, l'azione di mappatura della popolazione aziendale è resa più semplice. Tuttavia, alcune restrizioni legate alle politiche di privacy nazionali aziendali potrebbero limitare la completezza di questa rappresentazione.

La seconda fase coinvolge tutti i livelli dell'organizzazione e mira a delineare la strategia aziendale relativa alla tematica dell'inclusione. Questa fase si compone di due approcci complementari: il primo, top-down, coinvolge interviste con il CEO e i dirigenti aziendali per analizzare gli obiettivi e

le priorità aziendali riguardanti l'inclusione. Il secondo approccio, bottom-up, raccoglie i bisogni e le richieste di inclusione provenienti dalla popolazione interna dell'azienda. Entrambi gli approcci sono di estrema rilevanza in quanto il primo fornisce linee guida immediate identificate dal vertice aziendale, come l'integrazione dell'inclusione nella *purpose* aziendale, nella mission e nella vision; il secondo permette di rilevare i bisogni e le richieste di inclusione all'interno dell'organizzazione. Questo processo deve essere continuo o almeno periodico, poiché nel tempo si possono osservare cambiamenti nei bisogni di inclusione, dovuti a modifiche organizzative o demografiche, nonché a evoluzioni nell'atteggiamento delle persone verso questo tema. La maturità delle persone rispetto all'inclusione può cambiare nel tempo, in quanto possono emergere nuovi bisogni o alcuni possono cambiare.

Dopo questa iniziale attività di ascolto, è necessario elaborare una strategia condivisa che chiarisca sia l'obiettivo generale dell'azienda che gli obiettivi specifici. Questi ultimi includono l'identificazione dei gruppi target e dei *Key Performance Indicators* (KPI) da raggiungere entro un certo periodo. Ovviamente il piano strategico ha un suo livello di flessibilità e sarà possibile aggiungere nel tempo altri elementi o sostituirne alcuni qualora non fossero considerati adeguati. Successivamente, viene sviluppato un processo integrato di ascolto reciproco per amalgamare i vari obiettivi in un piano di attività condiviso e sinergico, che può essere semplice o complesso a seconda delle dimensioni dell'azienda. Indipendentemente dagli obiettivi e dalle azioni previste, risulta però essenziale lavorare sulla cultura organizzativa. Anche nelle aziende più avanzate, in una logica di miglioramento continuo e manutenzione continua dell'inclusione, è necessario focalizzarsi sul linguaggio, sui pregiudizi e sulle etichette. Questo aspetto del piano sarà probabilmente implementato attraverso una combinazione di formazione (individuale o di gruppo) e comunicazione interna. Questa fase, oltre ad agire su una parte importante dei problemi legati alla riduzione dell'inclusione, determina anche il livello di importanza che le persone dell'organizzazione decideranno di dedicare al progetto (molto spesso, infatti, i progetti di inclusione falliscono a causa della mancanza di consenso e dell'entusiasmo reale delle persone coinvolte). In questa fase si rendono necessari anche alcuni interventi concreti dedicati al superamento di alcuni problemi strutturali (per esempio, la rimozione di barriere fisiche) e normativi (per esempio, lo sviluppo di policy aziendali o infrastrutturali finalizzate a dotare chi ne ha bisogno di strumenti in grado di agevolare l'attività lavorativa e la piena partecipazione della vita organizzativa.

Come in ogni progetto, è necessario che anche gli interventi volti all'inclusione siano soggetti a un processo di monitoraggio e valutazione. Il monitoraggio implica la creazione di sistemi e strumenti

per raccogliere dati (come questionari di soddisfazione o strumenti più dettagliati per misurare i *bias* o dati economici sul *pay gap*), mentre la valutazione è un argomento più complesso. Secondo Palumbo (2001), le ragioni per cui si valuta possono essere ricondotte principalmente a due fattori:

- *Accountability*: la necessità di rendere conto alla collettività, specialmente riguardo ai finanziamenti ricevuti.
- *Learning*: la necessità di imparare dall'esperienza, comprendendo i problemi incontrati e le strategie adottate per superarli.

In conclusione, la costruzione di un'azienda inclusiva è un processo possibile ma complesso che richiede l'utilizzo di professionalità adeguate e di un tempo di attuazione non breve. Costruire un'azienda migliore, un posto dove ognuno si senta a suo agio e dove ognuno si riconosce parte di una vera comunità e l'obiettivo è lo scopo di ogni Diversity Manager, che si impegna a costruire giorno dopo giorno aziende in grado di comunicare chiaramente alle persone il valore della loro presenza all'interno dell'organizzazione.

Le competenze per l'inclusione

Attualmente, il successo nel mondo del lavoro non è più definito solo da un alto QI, titoli di studio prestigiosi o competenze tecniche specifiche, in quanto è indispensabile anche possedere le cosiddette "*life skill*", con un'enfasi particolare sull'intelligenza emotiva. Lo stesso principio si applica alle aziende, dove l'inclusione passa necessariamente attraverso una competenza emotiva trasversale, declinata in una serie di atteggiamenti, attitudini e valori, fondanti l'equità organizzativa dell'azienda.

Le caratteristiche cardine della competenza inclusiva poggiano su empatia, curiosità, accettazione, tolleranza, fiducia, negoziazione, tutte componenti basilari dell'intelligenza emotiva.

L'OMS definisce 10 "*life skills*" (tab. 2.3) di base, considerate fondamentali per favorire il benessere della persona, per mettersi in relazione con gli altri e per affrontare le difficoltà e le pressioni quotidiane. Esse possono essere riassunte all'interno di tre aree principali (WHOO, 2003): cognitiva, sociale, emotiva, che, in realtà non possono essere disgiunte, nella loro applicazione reale, le une dalle altre, per via della loro natura complementare e trasversale, in quanto concorrono nel creare una società inclusiva.

Figura 2.3 – Le principali life skill

<i>Problem solving</i>	Saper trovare soluzioni efficaci e affrontare in modo positivo e costruttivo i diversi problemi.
------------------------	--

<i>Decision making</i>	Saper attuare in maniera attiva i processi decisionali al fine di affrontare e risolvere le diverse situazioni, valutando le possibili alternative e le conseguenze di ciascuna di esse.
<i>Pensiero creativo</i>	Saper trovare soluzioni originali e rispondere in modo adattivo e flessibile alle situazioni, analizzandole ed esplorando le diverse possibilità risolutive.
<i>Pensiero critico</i>	La lettura di esperienze e situazioni in maniera analitica e oggettiva, valutandone i vantaggi e gli svantaggi.
<i>Comunicazione efficace</i>	La capacità di sapersi esprimere a livello verbale e non verbale in modo idoneo e conforme alla situazione e all'interlocutore, riuscire ad ascoltare in maniera attiva l'altro, comprendendo e manifestando i propri bisogni e sentimenti.
<i>Skills nelle relazioni interpersonali</i>	Saper entrare in relazione con gli altri riuscendo a creare relazioni interpersonali significative.
<i>Autocoscienza</i>	Conoscenza di sé, del proprio carattere, dei propri punti forti e deboli, dei propri desideri e bisogni. Rappresenta un prerequisito indispensabile per una comunicazione efficace, per relazioni interpersonali positive e per la comprensione empatica degli altri. È una delle abilità clou per una leadership efficace.
<i>Gestione delle emozioni</i>	Saper riconoscere, in sé stessi e negli altri, le emozioni positive e negative e gestirle attuando comportamenti propositivi,
<i>Gestione dello stress</i>	Saper riconoscere e gestire eventi stressanti con la connessa capacità di mettere in atto strategie e tecniche rivolte al benessere personale.

<i>Empatia</i>	La capacità di mettersi nei panni dell'altro, di ascoltare senza pregiudizi, cercando di capire il punto di vista altrui e di dare il giusto valore alle sue potenzialità e ai suoi bisogni. Grazie all'empatia è possibile, ad esempio, leggere prontamente le situazioni di discriminazione, al fine di individuare le migliori strategie da attuare per neutralizzarle.
----------------	--

Fonte: A. Laudadio, *Nessuno escluso, la forza della diversità per risolvere problemi complessi nella vita e sul lavoro*, 2022 Giunti Psychometrics S.r.l. Firenze. pp. 198-200.

2.3. Il ruolo della leadership inclusiva

Nei paragrafi precedenti abbiamo approfondito l'importanza di integrare e sviluppare politiche e pratiche aziendali per costruire un'organizzazione inclusiva. Ora esamineremo più approfonditamente il ruolo cruciale della leadership inclusiva nel promuovere un ambiente di lavoro equo, rispettoso e coinvolgente per tutti i membri dell'organizzazione.

Per leadership inclusiva si intende la capacità dell'organizzazione di coinvolgere e ascoltare tutte le voci presenti al suo interno, di rispettare e valorizzare le differenze di ciascun individuo (dal fornitore, ai dipendenti, fino al singolo cliente) e saper lavorare per promuovere tutti i propri talenti e i cambiamenti finalizzati all'equità (A. Laudadio, *Nessuno escluso: la forza della diversità per risolvere problemi complessi nella vita e sul lavoro*, 2022, Giunti Psychometrics S.r.l., Firenze, p. 202). La sfida del leader inclusivo, ad oggi, non risiede tanto nell'avere un gruppo in cui convivono le diversità, piuttosto nel creare le condizioni in cui è minimizzato il rischio che la diversità crei barriere e conflitti, ed è invece massimizzata la possibilità per tutti di esprimersi.

Le dimensioni della leadership inclusiva

La leadership inclusiva si fonda su un concetto di "distintività ottimale" (Brewer M.B., 2012): gli individui all'interno di un gruppo devono sentirsi sia simili sia distinti rispetto agli altri membri dell'organizzazione. L'inclusione, quindi, deve essere basata su due elementi fondamentali: il senso di appartenenza e quello di unicità.

Per quanto riguarda la costruzione del senso di appartenenza, il leader inclusivo si impegna, innanzitutto, a creare un ambiente in cui i collaboratori si sentano liberi di esprimere opinioni e

bisogni senza timore di giudizi, dedicando loro del tempo e ascoltandoli attentamente. In secondo luogo, il leader inclusivo promuove l'equità e combatte la discriminazione a tutti i livelli dell'organizzazione. Questo significa gestire tutti i processi relativi alla gestione delle persone con l'ottica dell'inclusione, adottando pratiche di flessibilità per favorire il bilanciamento tra vita lavorativa e privata, e creando un sistema di regole che riduca gli svantaggi legati alla condizione sociale delle persone e assicuri a tutti l'opportunità di sviluppare la propria identità professionale con soddisfazione, motivazione ed impegno. Infine, il leader inclusivo favorisce un processo decisionale condiviso e partecipato, integrando momenti di dialogo nella routine organizzativa in cui vengono condivise esperienze, strategie e opinioni. Evita di imporre decisioni dall'alto, promuovendo invece un approccio collaborativo che valorizzi il contributo di tutti i membri dell'organizzazione.

In merito valorizzazione dell'unicità dei collaboratori, il leader può essere considerato inclusivo quando incoraggia attivamente contributi e punti di vista diversi da quelli tradizionalmente consolidati nella cultura dell'organizzazione. Dedica tempo e attenzione affinché ogni voce sia ascoltata e si impegna a rimuovere eventuali ostacoli che potrebbero limitare la libera espressione individuale. Questi ostacoli si manifestano soprattutto nel caso dei lavoratori che, a causa della loro identità o *background*, potrebbero essere riluttanti a esprimere attivamente il proprio punto di vista: di conseguenza, l'ascolto attivo non è considerato un'attività che distoglie dal raggiungimento degli obiettivi, ma piuttosto un atto essenziale per la creazione di un clima di fiducia e inclusione.

Tra le caratteristiche individuali che sembrano favorire la propensione a mettere in atto comportamenti inclusivi, l'apertura mentale emerge come una preconditione necessaria, proprio perché, partendo da un buon grado di apertura e flessibilità mentale, il leader inclusivo è in grado di individuare eventuali distorsioni o pregiudizi nei confronti di prospettive e schemi cognitivi diversi dai propri e da quelli dominanti nella cultura organizzativa. L'apertura mentale si sviluppa attraverso esperienze personali e professionali in contesti sfaccettati e complessi, come la socializzazione primaria, l'educazione e l'esperienza lavorativa che richiede un elevato grado di pensiero divergente e innovativo. È inoltre correlata ad altre caratteristiche della personalità, come la tolleranza verso l'ambiguità e l'incertezza.

Anche l'umiltà risulta essere un fattore determinante per uno stile di leadership inclusivo, in quanto consente a chi ricopre ruoli apicali di mettere da parte le proprie convinzioni per riflettere e prendere in considerazione le prospettive degli altri.

Infine, anche la complessità cognitiva è positivamente correlata ai comportamenti inclusivi. Si tratta di un modo di pensare che permette di percepire i comportamenti e le informazioni provenienti dai

membri di un gruppo in modo multidimensionale: gli individui all'interno del gruppo vengono considerati come persone con caratteristiche distintive e peculiari, talvolta anche contrastanti. Il leader inclusivo gestisce questa complessità in modo equilibrato, vedendola non come un ostacolo ma come un'opportunità. Questa prospettiva è fondamentale per creare un clima organizzativo che favorisca la valorizzazione delle diverse prospettive e stimoli l'energia individuale necessaria per affrontare le sfide che si presentano.

Gli antecedenti della leadership inclusiva

È necessario ora mettere in luce i precursori della leadership inclusiva, poiché esiste una connessione tra i valori e i principi che guidano il leader (come l'adesione ai principi dell'inclusione o della giustizia organizzativa) e la qualità delle relazioni che egli costruisce nel gruppo e nell'organizzazione. Possiamo distinguere i seguenti precedenti:

- **Antecedenti strumentali:** in questa prospettiva, l'inclusione è considerata uno strumento per raggiungere determinati fini (Bandura A., 1996). I leader adottano comportamenti inclusivi per massimizzare i propri obiettivi e migliorare le prestazioni del gruppo di lavoro o dell'impresa. Questa visione implica sia motivazioni egoistiche, come, per esempio, il desiderio di migliorare la propria reputazione o ottenere maggiori ricompense, sia motivazioni altruistiche, volte a generare benefici collettivi e migliorare il benessere organizzativo complessivo.
- **Antecedenti morali:** questa spinta va oltre il mero calcolo economico e trascende i potenziali guadagni e perdite: i leader adottano un comportamento inclusivo come fine in sé sulla base di motivazioni etiche che rispondono a obblighi morali. Le loro azioni possono essere influenzate anche dall'ideologia politica del leader, specialmente in un contesto in cui le questioni etiche sono sempre più centrali nei dibattiti pubblici. Attualmente, il tema dell'inclusione, in tutte le sue sfaccettature (dalle politiche sull'immigrazione alla tolleranza, dai diritti LGBTQI+ alla parità di genere, e così via), è diventato di dominio pubblico, verso cui i CEO, i direttori HR e i manager delle imprese sono sempre più chiamati a esprimere pubblicamente le proprie posizioni su questi argomenti. Questo impegno dei leader è spesso guidato dai propri valori personali, ma può anche essere influenzato dalle aspettative degli stakeholder, come dipendenti, clienti e investitori. La percezione che gli stakeholder condividano le loro stesse convinzioni rende più probabile che i leader si impegnino pubblicamente su questi temi. Tale impegno influenza vari aspetti, tra cui il coinvolgimento

degli stakeholder con l'azienda, la cultura e i valori organizzativi, nonché le politiche di inclusione e la responsabilità sociale d'impresa adottate dall'organizzazione.

- **Antecedenti relazionali:** secondo questa prospettiva, i comportamenti equi e inclusivi del leader sono plasmati dalle sue relazioni con gli altri. Le motivazioni verso l'inclusione derivano principalmente da fattori esterni al leader e possono essere attribuite ai concetti di scambio sociale (i leader adottano comportamenti inclusivi in risposta agli sforzi dei collaboratori, non solo dal punto di vista materiale, ma anche psicologico), e apprendimento sociale (gli individui imparano a conformarsi alle norme sociali, imitando gli altri per sentirsi integrati nel gruppo di appartenenza) (Bandura A., 1986).
- **Antecedenti emotivi e disposizionali:** l'impegno per una leadership inclusiva è anche influenzato da caratteristiche interne, transitorie e disposizionali. Infatti, le emozioni e i sentimenti possono giocare un ruolo cruciale nell'adozione di comportamenti inclusivi. Ad esempio, un leader potrebbe non condividere appieno i principi dell'inclusione, ma essere spinto a mostrare comportamenti inclusivi da emozioni come il fastidio, scaturito da eventi specifici come un commento offensivo durante una comunicazione pubblica, o da stati d'animo come la vergogna, che si manifesta in modo più persistente in risposta a situazioni nell'ambiente organizzativo. Le caratteristiche disposizionali riguardano invece tratti più stabili della personalità, come l'empatia, la consapevolezza di sé, l'apertura e la flessibilità mentale, che sono spesso associati a comportamenti inclusivi.

Gli effetti della leadership inclusiva

Il compito principale di un leader inclusivo è quello di creare un ambiente lavorativo in cui ogni individuo possa crescere e sviluppare appieno il proprio potenziale. Per creare un ambiente che favorisca questo processo, è fondamentale garantire ai collaboratori un senso di “sicurezza psicologica”, un concetto che si riferisce alla percezione dei membri di un gruppo di poter assumere rischi relazionali senza timore di conseguenze negative sulla propria carriera, il proprio status o la propria considerazione personale (Edmondson A.C., 2004). In altre parole, un ambiente con sicurezza psicologica consente ai dipendenti di sentirsi liberi di esprimere idee, opinioni e preoccupazioni senza paura di essere giudicati, penalizzati o emarginati. Ciò favorisce la partecipazione attiva, la creatività e l'innovazione, contribuendo così alla crescita individuale e al successo dell'organizzazione nel suo complesso.

Inoltre, la leadership inclusiva gioca un ruolo significativo nel promuovere un'altra variabile fondamentale per il benessere psicologico dei collaboratori: *l'empowerment*. Quando le aspettative dei collaboratori sono sostenute e incoraggiate, essi percepiscono un maggiore controllo sui propri

compiti (*locus of control*), portando ad un aumento del senso di competenza, ossia la valutazione positiva delle proprie abilità e capacità, e dell'autoefficacia, ovvero la convinzione di poter influenzare positivamente il gruppo per risolvere problemi, raggiungere obiettivi e affrontare sfide nuove ed esistenti. La consapevolezza che i propri comportamenti influenzano direttamente i risultati del lavoro e l'attribuzione di responsabilità correlata sono elementi chiave per stimolare il cambiamento e il pensiero divergente: i collaboratori devono percepire che hanno il potere di modificare lo status quo quando individuano opportunità per migliorare le proprie prestazioni e quelle del gruppo di lavoro, e devono sentirsi liberi da ostacoli in questo processo. Studi (Choi et al., 2015) dimostrano che le persone che si sentono efficaci e capaci di influenzare il loro ambiente mostrano un maggiore coinvolgimento nel lavoro di gruppo e sono più propense a intraprendere iniziative autonome, con conseguenti effetti positivi sulle prestazioni complessive. Inoltre, sia l'empowerment che la sicurezza psicologica giocano un ruolo fondamentale nella relazione tra leadership inclusiva, da un lato, e creatività e innovazione, dall'altro.

La creatività di un collaboratore si manifesta attraverso la capacità di generare idee originali, che si discostano dalle modalità tradizionali presenti all'interno dell'organizzazione. Tuttavia, va considerato che la creatività comporta un certo grado di incertezza, poiché le idee innovative, non essendo mai state testate prima, possono rivelarsi fallaci. Questo aspetto pone la creatività in un contesto di rischio. Altri studi hanno anche rivelato un legame positivo tra leadership inclusiva e l'engagement dei lavoratori, con la creatività che agisce come mediatore in questa relazione. Un leader inclusivo, che dimostra attenzione ai bisogni e alle esigenze dei collaboratori, riesce a stimolare il loro coinvolgimento nell'organizzazione, contribuendo così a migliorare l'efficienza e l'efficacia complessiva. Questo legame tra leader e collaboratori si basa su una dinamica di reciprocità: quando i collaboratori percepiscono una risposta positiva da parte del leader, caratterizzata da un supporto socio-emotivo come l'ascolto attento, il sostegno e il coinvolgimento attivo, si sentono motivati a rispondere impegnandosi con maggior efficacia e dedicando risorse aggiuntive, sia cognitive, emotive, fisiche che temporali, all'organizzazione.

La percezione di sicurezza e l'empowerment psicologico sembrano avere una correlazione negativa con il turnover aziendale: i dipendenti che si sentono in grado di influenzare attivamente i risultati dell'azienda tendono a restare nel loro gruppo o nella loro organizzazione per periodi di tempo più lunghi. Inoltre, quando un lavoratore percepisce che il suo contributo individuale è riconosciuto e valorizzato all'interno del gruppo, sviluppa un senso più forte di identificazione e appartenenza al team stesso. Queste variabili, ancora una volta, sono correlate positivamente con le prestazioni complessive.

Rispetto agli altri stili di leadership, la leadership inclusiva ha un impatto significativo su diversi livelli del contesto organizzativo. Quando il leader si impegna a garantire che ogni membro del team sia valorizzato e ascoltato, e contemporaneamente si adopera per raggiungere elevati standard di performance organizzativa, si verifica un cambiamento che coinvolge diversi aspetti:

- I valori dei dipendenti si trasformano, poiché essi cominciano a percepire la diversità in modo diverso, vedendola come un'opportunità anziché come un problema.
- Le pratiche organizzative si orientano verso una comunicazione più informale e diffusa, promuovendo un clima di apertura e collaborazione.
- I processi aziendali si basano su un coinvolgimento più ampio, coinvolgendo attivamente i dipendenti in decisioni e iniziative.
- La struttura organizzativa stessa subisce cambiamenti, con una riduzione delle relazioni di potere associate a gruppi, livelli o funzioni differenti, a vantaggio di un obiettivo comune che soddisfi le esigenze dell'individuo, dell'unità operativa e dell'organizzazione nel suo complesso.

Capitolo III

LA GESTIONE DELLA DIVERSITA' DI GENERE NELLE ORGANIZZAZIONI

Nel contesto della gestione della diversità all'interno delle organizzazioni, ci focalizziamo ora sulla condizione di subalternità, oppressione e discriminazione delle donne rispetto a quella degli uomini. Questo dibattito ha acquisito un ruolo centrale negli ultimi anni, mettendo in evidenza la necessità di affrontare le disuguaglianze di genere per promuovere un ambiente lavorativo più equo e inclusivo. In particolare, saranno analizzati diversi aspetti, tra cui:

- Il rapporto tra vita privata e vita lavorativa
- Il modo di concepire la genitorialità
- La posizione delle donne nel mercato del lavoro
- La cultura di genere all'interno delle organizzazioni
- Le politiche di welfare e di sostegno alla genitorialità
- La leadership femminile

3.1. Divisione del lavoro: vita privata e vita lavorativa

A partire dagli anni Settanta del secolo scorso, abbiamo assistito a un incremento significativo della partecipazione femminile nell'istruzione e nel mercato del lavoro, insieme a un maggiore coinvolgimento nella vita politica, segnando ciò che alcuni hanno definito una "rivoluzione silenziosa"⁶ (Goldin, 2006).

Tuttavia, nonostante questi progressi, persiste ancora oggi una marcata disuguaglianza di genere sia nella sfera pubblica che in quella privata, in particolare nella divisione del lavoro di cura⁷ e dei compiti domestici tra uomini e donne. Le donne continuano a svolgere una quantità significativamente maggiore di lavoro domestico rispetto agli uomini (anche nelle famiglie in cui

⁶ Chiara Goldin ha coniato questa espressione per indicare una rivoluzione che ha comportato un cambiamento lento, ma profondo, che ha investito la vita delle donne e della società nel suo insieme.

⁷ Per "lavoro di cura" s'intende l'insieme delle pratiche di lavoro non formale svolte all'interno della famiglia e in genere rivolte a soggetti non autosufficienti, come bambini, anziani e persone con disabilità.

entrambi i partner lavorano a tempo pieno), nonostante un consenso diffuso sulla necessità di una divisione più equa delle responsabilità all'interno della famiglia (Istat, 2019).

In questo contesto, il tema della conciliazione tra vita familiare e lavorativa emerge come di estrema rilevanza. Già nel 1978, Laura Balbo affrontava questa sfida nel suo articolo "La doppia presenza" (Balbo, 1978), delineando la complessità di fondare l'identità femminile su due sfere distintive: la presenza nel mercato del lavoro (la sfera pubblica) e la presenza familiare (la sfera privata). In Italia, questo concetto è stato ampiamente discusso e rappresentato attraverso espressioni come "bilanciamento vita-lavoro" e "conciliazione lavoro-famiglia". Queste idee sono radicate nella concezione tradizionale del lavoro fordista, che separa nettamente la sfera pubblica e produttiva da quella privata e riproduttiva.

Negli ultimi anni, la letteratura organizzativa di origine anglosassone ha dedicato sforzi considerevoli per distinguere il *work-family conflict* dal *work-family enrichment* e dal concetto di *work-life balance*. Queste distinzioni riflettono l'idea che il ruolo lavorativo possa influenzare sia positivamente che negativamente la sfera familiare e viceversa, con impatti significativi sulla vita individuale. L'arricchimento derivante dalla conciliazione efficace tra lavoro e famiglia, ad esempio, può tradursi in un maggiore impegno verso l'organizzazione e in una maggiore soddisfazione lavorativa. Al contrario, il conflitto tra queste due sfere può aumentare la probabilità che un dipendente lasci l'azienda (Carlson et al., 2009). Questa visione, centrata sull'individuo e sulla valutazione delle risorse in relazione ai bisogni familiari e lavorativi (Voydanoff, 2005), è stata criticata in favore di un approccio più olistico che considera l'individuo nel contesto sociale più ampio. Questo approccio comprende l'impatto del contesto sociale sulla definizione dei ruoli individuali, sul significato attribuito al lavoro e alla vita personale (che include il tempo libero e il tempo per sé) e sulle politiche organizzative implementate (Grzywacz, Carlson, 2007).

Il concetto di *work-life balance* abbraccia l'idea della capacità individuale di integrare in modo soddisfacente i diversi ruoli appartenenti alle sfere lavorativa e personale, dove la sfera privata non si limita esclusivamente alla famiglia e quindi alla maternità per le donne e alla paternità per gli uomini, ma include tutto ciò che non è influenzato o controllato dal lavoro. Questo concetto consente di includere tutti i lavoratori, indipendentemente dalla loro situazione familiare (single, conviventi, sposati con o senza figli, ecc.). Inoltre, evidenzia come la disuguaglianza nella divisione delle responsabilità di cura e dei compiti domestici non solo influenzi il lavoro, ma abbia anche un impatto significativo sulla gestione del tempo libero.

Il bilanciamento tra vita privata e lavoro può trasformarsi in conflitto all'interno delle aziende che promuovono una "cultura delle molte ore", dove si richiede ai dipendenti di dimostrare un impegno

all'azienda lavorando oltre gli orari stabiliti dal contratto, nonostante non ci sia evidenza che lavorare per più ore migliori le prestazioni individuali. In questo contesto, le persone possono sentirsi costrette a nascondere parte della propria vita personale, adottando comportamenti conformi alla cultura dominante, come rimanere al lavoro fino a tarda ora (o continuare a lavorare da remoto fino a tardi), lavorare nei fine settimana, accettare frequenti trasferte sul territorio e viaggi all'estero.

La questione dell'orario di lavoro è importante anche per quanto riguarda la costruzione di reti professionali, fondamentali per l'avanzamento di carriera. Ad esempio, gli incontri informali tra colleghi, manager e clienti, che spesso avvengono al di fuori dell'orario lavorativo, offrono opportunità per socializzare e rafforzare i legami professionali. Partecipare a tali eventi può essere un modo per aumentare la visibilità all'interno dell'organizzazione, conoscere persone influenti e accedere a nuove opportunità lavorative. Tuttavia, questa pratica presenta delle sfide, soprattutto per coloro che hanno responsabilità di cura, come discusso in precedenza. La cultura delle lunghe ore lavorative costituisce un problema sia per gli uomini che per le donne, poiché perpetua le convenzioni di genere, consuma il tempo libero e autonomo delle persone, e amplifica il controllo delle imprese e delle organizzazioni sulla vita individuale.

Ricerche recenti (Beauregard et al., 2020) hanno evidenziato la scarsa comprensione di come diverse categorie, come le minoranze etniche e/o religiose, le persone con disabilità e le famiglie con strutture non tradizionali, concepiscono il concetto di bilanciamento vita-lavoro. Anche in paesi avanzati con sistemi di welfare ben strutturati, l'esperienza della conciliazione varia notevolmente: ad esempio, poveri ed immigrati, soprattutto nei Paesi mediterranei, sono costretti a lasciare i propri figli da soli a casa o a portarli con sé sul luogo di lavoro. Queste considerazioni richiedono una revisione delle politiche, adattandole al contesto attuale e considerando le trasformazioni della società e del mercato del lavoro.

Un'altra sfida, infatti, è rappresentata dall'invecchiamento della popolazione, che ha già notevoli impatti sull'organizzazione sociale e sul sistema di *welfare*. Con l'aumento della domanda di assistenza, soprattutto da parte della popolazione anziana e più fragile, le immigrate, a cui spesso è affidato il lavoro di cura retribuito, stanno integrando o sostituendo il lavoro non retribuito che un tempo era svolto dalle donne autoctone. Questo fenomeno sta contribuendo alla creazione di nuove disparità all'interno del genere femminile, tra le donne immigrate e quelle autoctone, e sta anche rappresentando un ostacolo alla fornitura di tali servizi da parte dello Stato (Bettio, Simonazzi, Villa, 2006).

3.2. La maternità e la paternità

Come abbiamo precedentemente messo in evidenza, il tema del bilanciamento tra vita privata e lavoro è spesso strettamente legato alla genitorialità, cioè alla responsabilità di avere figli e prendersene cura.

Le politiche di sostegno alla famiglia, i congedi parentali e i servizi per l'infanzia sono generalmente considerati strumenti di politica pubblica volti a promuovere la parità di genere. In questo paragrafo, non ci concentreremo sull'analisi di tali misure da una prospettiva macroeconomica; piuttosto, esamineremo gli impatti di queste politiche a livello micro, concentrandoci sugli effetti che hanno sulle carriere e sulle esperienze di donne e uomini all'interno del mercato del lavoro e delle organizzazioni.

Il congedo di maternità, originariamente concepito come una misura di protezione per le donne madri, può invece diventare una fonte di esclusione. Il ritorno al lavoro dopo il congedo può essere particolarmente difficile: gestire il doppio ruolo diventa impegnativo, soprattutto in ambiti professionali ad alto contenuto di conoscenza che richiedono un impegno costante ed elevato; è diffusa l'idea che la maternità rappresenti un costo per l'azienda, e questo pregiudizio può portare a supporre una minore disponibilità e un impegno limitato da parte delle lavoratrici madri; spesso si manifesta un atteggiamento di sfiducia, che si traduce nel proporre ruoli con minori possibilità di sviluppo, meno retribuiti, di status inferiori, o con contratti part-time (Blackwell, 2001). Questa prospettiva influisce sulle decisioni delle madri e delle donne che intendono avere figli, spingendole a percepire l'essere madri come incompatibile con una carriera professionale.

Di fronte a queste sfide, alcune donne diventano protagoniste del proprio bilanciamento vita-lavoro, trovando individualmente strategie per soddisfare sia le esigenze professionali che quelle legate alla cura:

- Alcune scelgono professioni o mestieri che ritengono più compatibili con il loro doppio ruolo prima di diventare madri;
- Altre decidono di non evidenziare la loro maternità sul luogo di lavoro e cercano di presentarsi come lavoratori neutri, separando la sfera professionale da quella familiare (Chausac, Kanji, 2014). Si tratta di pratiche di fingimento e/o di copertura.
- Altre ancora non rinunciano al proprio sviluppo professionale dopo la maternità, preferendo gestire il doppio ruolo e rientrare al lavoro invece di accettare ruoli di status inferiore. In questo contesto, il lavoro part-time, tradizionalmente considerato limitante per la

progressione di carriera, viene visto come un'opzione plausibile per le donne che desiderano mantenere un equilibrio tra lavoro e vita personale.

La maternità, dunque, è stata spesso percepita come uno stigma nella vita professionale delle donne, nonostante alcuni inizino a sottolineare che le competenze di cura e di gestione della famiglia potrebbero rappresentare un vantaggio nella carriera (Cuomo, Mapelli, 2009). Secondo questa prospettiva, la maternità non sarebbe solo un vincolo, ma anche un'opportunità di crescita che aggiunge valore alla vita professionale (Vitullo, Zezza, 2014). Ad esempio, la capacità di prendersi cura dei figli potrebbe tradursi nella capacità di essere attenti verso colleghi e clienti, migliorando le competenze di motivazione e adottando uno stile di leadership partecipativo e collaborativo; inoltre, si potrebbe sviluppare una maggiore capacità di ascolto, fondamentale per stabilire relazioni empatiche e costruttive. Tuttavia, se questo approccio mira a ridimensionare lo stigma associato alla maternità, un'eccessiva enfasi su queste competenze rischia di concepire la maternità in modo essenzialista e utilitaristico: da esperienza personale e intima diventa un'esperienza pubblica utile per le aziende. Questo passaggio porta da un contesto in cui la maternità era oggetto di occultamento o depotenziamento, a un contesto in cui diventa oggetto di esibizione.

Sarebbe quindi opportuno sviluppare politiche e pratiche, a vari livelli, che tengano conto delle esigenze di madri e padri, nonché di genitori eterosessuali e famiglie omogenitoriali. Le responsabilità di cura non dovrebbero essere limitate a un periodo specifico e transitorio della vita, come quello legato alla nascita e alla cura dei bambini piccoli, ma dovrebbero estendersi anche alla cura dei genitori anziani o dei familiari malati, attraverso congedi per motivi personali o per gravi motivi familiari. La redistribuzione del lavoro di cura all'interno delle coppie e delle famiglie potrebbe portare a una rivalutazione di questa attività, tradizionalmente socialmente svalutata.

3.3. La posizione delle donne nel mercato del lavoro e delle organizzazioni

Un aspetto rilevante da considerare riguarda le dinamiche del mercato del lavoro e le trasformazioni che lo hanno caratterizzato, in particolare durante il passaggio dal fordismo al post-fordismo. Questo cambiamento è stato caratterizzato: dalla diminuzione progressiva dei posti di lavoro nel settore industriale e dalla crescita del settore dei servizi; dall'adozione, da parte delle organizzazioni di strutture meno gerarchiche e più flessibili, basate su processi operativi che favoriscono l'integrazione e lo scambio. La necessità di cooperazione che emerge da queste nuove forme organizzative si riflette nel lavoro di squadra, nella condivisione di informazioni e nella costruzione

di reti informali, mettendo così in evidenza l'importanza delle competenze relazionali e collaborative.

Secondo alcuni autori (Zanella, 2020), le competenze tradizionalmente associate al genere femminile (per esempio, la capacità di ascolto, la gestione dei conflitti e la facilità di lavorare in gruppo) possono essere particolarmente adatte a organizzazioni di questo tipo, caratterizzate da processi fluidi e strutture snelle, dove la dimensione relazionale e la creazione di un ambiente collaborativo e inclusivo sono centrali.

Nonostante il rimescolamento avviato dal post-fordismo abbia visto un aumento della presenza delle donne nel mercato del lavoro, tale crescita non è stata uniforme in tutti i settori e professioni. Due concetti importanti da considerare sono la "segregazione orizzontale" e la "segregazione verticale".

La segregazione orizzontale si riferisce al fenomeno per cui uomini e donne sono impiegati in settori, professioni e mestieri specifici. A causa anche della segregazione formativa⁸, le donne tendono a concentrarsi in settori come l'amministrazione, le vendite, il marketing, le risorse umane, la comunicazione, la responsabilità sociale e legale, nonché nell'istruzione, nell'assistenza sanitaria e nei servizi (Semenza et al., 2021). Questa segregazione sembra persistere nel tempo, sebbene vi siano cambiamenti con la femminilizzazione di ruoli storicamente maschili (pensiamo alla comparsa dei termini declinati al femminile, come per esempio l'ingegnera) e la maschilizzazione di alcune professioni tradizionalmente femminili (come assistenti sociali, badanti, babysitter), che mettono in discussione la tradizionale divisione dei ruoli e le rappresentazioni sociali ad esse connesse (Perra e Ruspini, 2014).

La segregazione non è solo orizzontale, ma anche verticale, come rappresentato dalla metafora del "soffitto di vetro" (Powell, 1999; Ryan & Haslam, 2007; European Institute for Gender Equality, 2020), secondo cui gli uomini sono più presenti nei livelli superiori della gerarchia aziendale, mentre le donne occupano posizioni più basse. Metafore simili sono state usate per descrivere altri fenomeni di segregazione, come per esempio la "scala mobile di vetro/cristallo" (Williams, 1992), che vuole descrivere le situazioni in cui, nelle professioni a prevalenza femminile, la minoranza maschile ha accesso con più rapidità a posizioni di prestigio. La metafora del "burrone di cristallo" (Ryan & Haslam, 2007) dipinge una realtà in cui le donne possono raggiungere posizioni di prestigio all'interno della gerarchia aziendale, ma in un contesto difficile e ostile, caratterizzato da

⁸ Si tratta di una suddivisione su base di genere che conduce gli alunni dei due sessi a coinvolgere gli uni principalmente verso indirizzi considerati maschili (materie tecnico-scientifiche) e le altre verso indirizzi considerati femminili (materie umanistiche).

probabilità di successo molto basse. Infine, la metafora della "scarpina di cristallo" solleva questioni riguardanti l'identità professionale e la sua costruzione, in quanto indica come le professioni siano permeate dalle identità sociali di coloro che le svolgono o potrebbero farlo.

Considerato questo, si può analizzare anche la questione del divario retributivo di genere, ossia del divario retributivo tra uomini e donne. Nell'Unione Europea, l'Italia è tra i Paesi con il divario⁹ più basso, ossia meno del 5%, mentre la media europea è del 14.1% (anno 2018). Tuttavia, bisogna leggere con attenzione il dato: «Un divario retributivo più basso spesso si riscontra in Paesi caratterizzati da un tasso di occupazione femminile più basso. Ed è proprio questo il caso dell'Italia [...]. Questo determina il fatto che le poche donne attive sul mercato del lavoro siano quelle con le caratteristiche produttive migliori. Tale selezione positiva all'occupazione femminile implica che le retribuzioni delle donne, sulle quali si calcola il differenziale retributivo, siano più alte delle retribuzioni potenziali calcolate sull'intera popolazione femminile. Il che permette di osservare un divario retributivo tra donne e uomini inferiore a quello che si osserva in paesi con tassi di partecipazione femminile più alti» (INAPP, 2020, p.88). Inoltre, come sottolinea la stessa Commissione Europea, un basso divario retributivo non significa che le donne abbiano una situazione migliore nel mercato del lavoro: le donne tendono a lavorare fuori casa meno ore, si concentrano meno in settori ben remunerati, interrompono più facilmente la carriera per prendersi cura dei figli e/o dei familiari, sono meno presenti nei ruoli apicali; alcuni studi sostengono che una quota del divario retributivo sia legata alla difficoltà delle donne di negoziare per sé e quindi ottenere una remunerazione più alta laddove la retribuzione variabile è oggetto di negoziazione tra le parti (Babcock, Laschever, 2004).

Un altro aspetto che influenza la posizione delle donne nel mercato del lavoro riguarda l'incremento del livello di istruzione, che ha portato addirittura all'inversione dei generi nei tassi di scolarizzazione. Si registrano, cioè, tassi di conseguimento del diploma e delle lauree più elevati per le donne che per gli uomini (Schizzerotto e Barone 2006; Parziale 2016).

La riduzione del tasso di abbandono scolastico tra le ragazze e l'aumento delle laureate rappresenta un significativo progresso nell'accesso all'istruzione e nel conseguimento di titoli accademici femminili. Questo cambiamento non solo ha un impatto positivo sull'occupazione femminile, ma anche sul loro benessere economico e sociale, modificando, di fatto, gli attuali equilibri del mercato del lavoro (WEF, 2013-2019).

⁹ L'Unione Europea per semplicità usa il cosiddetto "*unadjusted gender gap*", ossia la differenza tra la retribuzione oraria percepita in media da una donna rispetto ad un uomo che ha forti limiti in quanto aggrega situazioni differenziate.

Le donne istruite hanno maggiori opportunità di inserirsi nel mercato del lavoro e di avanzare professionalmente, potendo, di conseguenza, aspirare a ruoli di leadership e a una migliore retribuzione economica. Inoltre, un livello di istruzione più elevato può rendere più sostenibile l'equilibrio tra lavoro e famiglia, consentendo alle donne di gestire meglio le responsabilità familiari senza compromettere le proprie ambizioni professionali. Inoltre, diminuisce la probabilità di cadere sotto la soglia della povertà e di essere vittima di violenza economica.

Tuttavia, anche se lo svantaggio occupazionale delle donne diminuisce con l'aumentare del livello d'istruzione, in particolare tra coloro che ottengono una laurea, ciò non è ancora sufficiente per colmare il divario (Istat, 2019, p.3). Una delle sfide principali è, infatti, la preferenza del mercato del lavoro per le competenze STEM, dove le donne sono ancora sottorappresentate, soprattutto nel campo della tecnologia.

3.4. Cultura di genere nelle organizzazioni

È necessario ora prendere in considerazione la cultura di genere all'interno delle organizzazioni, poiché quest'ultima spesso riflette stereotipi e pregiudizi profondamente radicati, che possono avere conseguenze significative sulla vita professionale e sul benessere dei dipendenti. In molte realtà si osserva una persistente dominanza del genere maschile rispetto a quello femminile, con la conseguente creazione di una struttura gerarchica, dove il maschile è predominante e il femminile è subordinato, e dove quest'ultima viene rafforzata da processi e pratiche organizzative implicite ed esplicite.

Ad esempio, durante le riunioni, il predominio maschile può essere evidenziato dal controllo verbale e fisico, oppure può accadere che venga chiesto a una donna di svolgere compiti come scrivere il verbale. Un altro esempio lampante che sottolinea la persistenza della gerarchia di genere riguarda la relazione tra dirigenti e segretarie, che rimane un modello paradigmatico nonostante i cambiamenti in corso nel mondo manageriale. Sebbene le posizioni di leadership stiano gradualmente includendo più donne e uomini inizino ad assumere il ruolo di segretario, tradizionalmente considerato un compito femminile, la struttura di questa relazione rimane spesso asimmetrica («*Segretari maschi, ma perché esistono solo i "colletti rosa"?*», *corriere.it*, 18 giugno 2015). Questo fenomeno è stato descritto in modo eloquente come la figura della "moglie d'ufficio" da R. M. Kanter nel 1977: la segretaria personale spesso sviluppa una relazione stretta con il suo superiore, basata su un patto di fedeltà e vicinanza.

Anche l'abbigliamento, oltre che a rivestire un significato simbolico rilevante¹⁰, rappresenta una manifestazione simbolica della gerarchia di genere all'interno delle organizzazioni.

Nonostante le scelte personali influenzino l'abbigliamento professionale e riflettano anche i cambiamenti nella posizione delle donne nella società, i vestiti possono ancora veicolare ideali di femminilità e mascolinità profondamente radicati. Infatti, il dress code, ancora oggi, ha il potenziale di conferire un'aura di attrattività alle donne (e agli uomini), specialmente nei ruoli e settori in cui l'interazione faccia a faccia con i clienti è importante (Brunner, Dever 2014).

In un contesto organizzativo gerarchico, l'abbigliamento può essere utilizzato per sottolineare la posizione subalterna delle donne e per svalutare il lavoro e il ruolo che svolgono (Gutek, 1989). Le donne dirigenti si trovano spesso in una posizione difficile: da un lato, devono rispecchiare i canoni dell'abbigliamento di coloro che detengono il potere; dall'altro, devono mantenere un certo livello di "adeguatezza di genere" per evitare di essere percepite come troppo maschiline (Cianni, Romberger, 1997. Hist e Schwabenland, 2018).

I comportamenti di micro-aggressione rappresentano un altro tema critico nell'ambiente lavorativo (Sue, 2010; Cuomo, 2018). Il concetto di "micro-aggressione" si riferisce a messaggi denigratori, sia verbali che non verbali, che sono sottili e nascosti, nei confronti di un gruppo sociale di minoranza. Queste forme di violenza, aggressione e svalutazione verbale possono avere conseguenze altrettanto dannose quanto gli atti di violenza fisica: le micro-aggressioni presenti nella vita quotidiana sociale e lavorativa, se non affrontate, rischiano di diventare accettate come normalità, contribuendo così a perpetuare una cultura discriminatoria. Pensiamo, ad esempio, nelle dinamiche di gruppo tra uomini, i commenti e le battute a sfondo sessuale, che possono alimentare un'immagine di gruppo assertiva e dominante. Anche se non tutti gli uomini sono confortevoli in un ambiente lavorativo machista, potrebbero sentirsi obbligati a partecipare al cameratismo di gruppo (Collinson, Collinson, 1989). Questi comportamenti possono escludere chi non si conforma a questo modello e possono sfociare in forme più gravi di molestie sessuali.

Alcuni studi (Bell et al., 2002) mostrano che le donne che raggiungono posizioni manageriali o che lavorano in settori tradizionalmente maschili sono particolarmente vulnerabili alle molestie sessuali, in quanto la loro presenza mette in crisi la cultura dominante. Questi comportamenti danneggiano

¹⁰ L'abbigliamento è una forma di comunicazione non verbale che trasmette l'identità dell'individuo e influenza le percezioni degli altri, diventando uno strumento per raggiungere determinati obiettivi (Dellinger 2002; Peluchette, Karl, 2007; Kang, Sklar, Johnson, 2011).

l'identità e l'autostima delle donne, compromettendo la loro capacità di rispondere efficacemente ai comportamenti denigratori e minando il principio di autodeterminazione.

Negli ultimi anni, grazie anche al movimento *#MeToo*¹¹, le aziende hanno iniziato a prestare maggiore attenzione alle molestie sessuali sul posto di lavoro.

3.5. Pratiche organizzative a sostegno dell'equità di genere

Le politiche e le pratiche per la gestione della diversità di genere si suddividono in due grandi categorie: la gestione dell'equità di genere in sé e per sé; la gestione della genitorialità e, quindi, dall'intersezione tra il genere e la genitorialità, unita alle politiche di welfare/flessibilità.

Le aziende possono adottare politiche e pratiche volte a promuovere l'equità di genere in diversi aspetti del loro funzionamento. Per esempio, nel processo di selezione del personale, può essere una prassi positiva assicurarsi che la rosa dei candidati sia equilibrata dal punto di vista di genere, oltre al fatto che i criteri di valutazione e gli strumenti utilizzati sono privi di stereotipi di genere.

Durante i colloqui di selezione, è consigliabile che i selezionatori evitino di porre domande personali¹² riguardanti lo stato civile, la presenza di figli o la volontà di averne, per garantire un processo imparziale.

Una misura discussa ma ampiamente adottata per promuovere la parità di genere è l'istituzione di quote di genere. Questa pratica è stata introdotta in diversi Paesi europei, inclusa l'Italia, al fine di aumentare la presenza delle donne nei consigli di amministrazione e garantire una rappresentanza più equa nei ruoli decisionali¹³.

Altre iniziative a sostegno della parità di genere includono l'implementazione di programmi di formazione, coaching e mentoring (Cuomo, Paolino, 2014) mirati a costruire percorsi di sviluppo per le donne potenzialmente in grado di ricoprire posizioni manageriali. È importante anche organizzare incontri di sensibilizzazione rivolti all'intera popolazione aziendale e offrire formazione

¹¹ Me Too è un movimento spontaneo nato nel 2017 per combattere le molestie e la violenza contro le donne soprattutto nei luoghi di lavoro. In particolare, ha avuto inizio a seguito delle accuse di violenza sessuale mosse da alcune attrici contro il produttore cinematografico Harvey Weinstein. L'hashtag *#MeToo* ha avuto un impatto significativo anche nelle pratiche aziendali, stimolando l'introduzione di leggi per la segnalazione dei divari salariali di genere e la promozione di politiche anti-molestie.

¹² A tal proposito è importante segnalare il fenomeno delle dimissioni in bianco. Si veda, per esempio, "Dimissioni in bianco", *ingenere.it*, 8 luglio 2012.

¹³ Per accelerare il percorso verso la parità, in primis numerica, è stata introdotta in Italia la legge 120/2011 che viene indicata anche come legge Golfo-Mosca dal nome delle due deputate, Lella Golfo e Alessia Mosca, che l'hanno promossa. Tale legge è stata approvata il 12 luglio 2011 e introduce l'obbligo di equilibrare la rappresentanza di genere negli organi di governo e di controllo – consigli di amministrazione (CdA) e collegi sindacali) - delle società quotate, controllate e partecipate pubbliche.

specifica per i responsabili: a tal proposito, sempre più spesso, nella scheda di valutazione del management, vengono introdotti obiettivi legati al raggiungimento della parità di genere e all'adozione di comportamenti inclusivi. Più in generale, l'ufficio del personale dovrebbe monitorare regolarmente la composizione della forza lavoro (per genere ed età) e condurre analisi periodiche delle retribuzioni per identificare e correggere eventuali disparità.

Le aziende possono inoltre adottare pratiche volte a sostenere le persone nel bilanciamento tra vita familiare e professionale, promuovendo così l'equità di genere. Un esempio significativo è rappresentato dal lavoro agile o smart working, che rappresenta un'evoluzione promettente verso un nuovo modello di organizzazione del lavoro, basato sul rispetto delle esigenze di flessibilità (spazio-temporale) di tutte le persone e che, allo stesso tempo, garantisca l'efficienza e l'efficacia della prestazione individuale (Cuomo, Mapelli, 2014; Cuomo, 2015).

Un aspetto importante di questi servizi riguarda quelli dedicati alla maternità e alla paternità. Per le donne, tali servizi favoriscono un ritorno al lavoro che non penalizzi il loro percorso di carriera, mentre per gli uomini hanno l'obiettivo di aiutarli a trovare un nuovo equilibrio tra vita familiare e lavorativa.

Oggi, queste iniziative (Mapelli, Cuomo, 2009) vengono comunemente denominate come "politiche e pratiche a sostegno della genitorialità", sottolineando l'importanza della condivisione delle responsabilità parentali di entrambi i genitori. Un esempio tangibile di queste politiche è rappresentato dalla diffusione di documenti interni che chiariscono i diritti garantiti dalla legge in materia di congedo di maternità, congedo di paternità e utilizzo del congedo parentale, insieme a come l'azienda li abbia integrati nella propria prassi aziendale. Un altro modo per informare i dipendenti è l'istituzione di corsi sulla salute e sulla prevenzione dei rischi legati al luogo di lavoro per le madri, oltre a corsi più generici sui programmi di flessibilità e di welfare disponibili per tutti i dipendenti e/o genitori.

È inoltre importante che l'ufficio del personale gestisca il rientro e l'uscita della madre dalla maternità, attraverso dei colloqui per capire quali siano le esigenze della madre e con quale modalità desideri riassumere il ruolo. Questi colloqui dovrebbero essere estesi anche ai neo-padri, per identificare eventuali nuovi bisogni legati al bilanciamento tra vita privata e lavoro.

Per promuovere una visione non stigmatizzante della genitorialità, è importante costruire una cultura organizzativa aperta e inclusiva in cui la maternità e la paternità siano considerate eventi naturali nella vita dei dipendenti. Potrebbe essere utile estendere il congedo di paternità obbligatorio oltre i limiti previsti dalla legge; ma anche offrire diversi tipi di sostegno economico, come per

esempio, permessi non retribuiti, integrazione del 20% della retribuzione non coperta dallo Stato, anticipi di TFR o mensilità, prestiti a tassi agevolati per neogenitori, bonus bebè e convenzioni con asili, scuole materne e servizi di babysitting. Queste misure mirano a alleviare il peso finanziario e a facilitare il bilanciamento tra vita familiare e lavorativa per i dipendenti che diventano genitori.

3.6. La leadership femminile

In un panorama lavorativo in continua trasformazione come quello attuale, merita particolare attenzione la tematica della leadership femminile, in quanto il numero delle donne nei ruoli di leadership è cresciuto in modo rilevante negli ultimi anni. In particolare, oltre che a crescere in numero, è andato ad aumentare anche a livello di controllo e potere a loro affidato (Powell, 1999). A tal proposito, sono state condotte numerose ricerche volte ad individuare l'esistenza di differenze tra la leadership femminile e quella maschile e i risultati hanno mostrato che queste differenze effettivamente esistono.

Chermers nel 2000 individua tre principali spiegazioni teoriche alla base delle differenze tra leader uomini e donne:

- Differenze biologiche (ormoni, temperamento, ecc.);
- Differenze culturali;
- Differenze determinate in modo strutturale (relative alla posizione in determinate strutture organizzative)

Secondo Howard e Bray, le donne dimostrano una maggiore competenza in ambito amministrativo, relazionale e nella comunicazione scritta, nonché una capacità più creativa nella risoluzione dei problemi. Inoltre, tendono a preferire uno stile di leadership più democratico, affrontando i problemi non appena si presentano. D'altra parte, gli uomini mostrano un maggiore interesse per l'avanzamento di carriera e il potere, adottando spesso uno stile autocratico e affrontando i problemi solo quando diventano critici.

Come accennato precedentemente, l'interesse verso la leadership femminile ha iniziato a registrarsi verso i primi anni Settanta, quando le donne hanno lentamente iniziato il loro ingresso nel management, dal quale erano precedentemente state escluse. Da qui, si è aperto un forte dibattito sulla relazione tra genere e leadership: in particolare, le donne leader sembrerebbero presentare alcune caratteristiche tipo (figura 3.1).

Figura 3.1 – Caratteristiche della leadership femminile

<i>Visione condivisa</i>	Maggior concentrazione sugli obiettivi collettivi rispetto a quelli individuali.
<i>Innovazione</i>	Soluzioni innovative e creative nella gestione dei problemi.
<i>Empatia</i>	Le donne riescono più facilmente ad immedesimarsi negli altri, a capire ed accettare diversi punti di vista e ad avere cura delle opinioni altrui. Queste caratteristiche sono generalmente apprezzate molto dal team, incentivando i diversi membri a manifestare le loro idee e a comunicarle senza paura di incomprensioni.
<i>Consenso</i>	Senso di una visione collettiva del futuro e capacità di trovare consenso verso questa visione (Clark, 2000).
<i>Umiltà</i>	Un buon leader non deve temere i rischi o i cambiamenti, ma deve accettarli e agire di conseguenza, con una buona dose di umiltà, dote che generalmente le donne prestano in maniera più innata rispetto agli uomini poiché hanno la tendenza a chiedersi più frequentemente se siano all'altezza e a pensare che avrebbero dovuto fare meglio (Margheri, 2014).
<i>Motivazione</i>	Le donne generalmente motivano di più i collaboratori rispetto agli uomini.
<i>Ottimismo</i>	Le donne generalmente motivano di più i collaboratori rispetto agli uomini.
<i>Capacità di gestire bene il tempo</i>	La vera differenza tra uomini e donne in posizioni di leadership è relativa all'attenzione per l'uso del tempo che contrasta con l'aspettativa che la leadership sia connessa con l'attitudine a dilatare

	all'infinito le ore di lavoro (Calabrò e Confalonieri, 2012)
<i>Focus sulle mansioni</i>	Le donne leader tendono ad essere estremamente focalizzate sul portare a termine i compiti assegnati.
<i>Costruire buone relazioni interpersonali</i>	La capacità di interagire con le persone è una componente importantissima per ogni stile di leadership. Aiuta ad interpretare ogni situazione con precisione e a saper analizzare un problema da prospettive diverse. Inoltre, saper gestire i rapporti all'interno di un gruppo porta ad una maggiore coesione e cooperazione degli elementi;
<i>Stile trasformatore di leadership</i>	Numerosi studi hanno enfatizzato lo stile trasformatore delle donne leader. I leader trasformatore rendono loro stessi "role model" ottenendo la fiducia dei loro follower (Eagly e Carli, 2007);
<i>Apertura</i>	La capacità di incoraggiare un dialogo onesto e rispettoso. Se un leader è aperto aiuta la propria squadra a condividere paure, dubbi, incertezze e a risolvere i problemi prima ancora che si presentino. La leadership trasformatore è una caratteristica importante di potere da possedere poiché permette ad un leader di fare i cambiamenti necessari all'attuale modello di business. Senza queste tipologie di leader le organizzazioni non avrebbero la capacità di reinventarsi.
<i>Preferenza verso strutture organizzative piatte</i>	Questo tipo di leadership è necessario per la creazione di nuovi prodotti e servizi che richiedono una stretta integrazione tra i suoi membri. Inoltre, Una struttura di questo tipo non tiene in considerazione l'esperienza e la conoscenza

<i>Comunicazione indiretta</i>	associata a manager più maturi dando a tutti pari opportunità di esprimere le proprie idee; Spesso le donne comunicano le loro aspettative con riferimento ad una determinata mansione e lasciano maggior spazio di azione nel raggiungimento dell'obiettivo
--------------------------------	---

Fonte: Andriolo M., Viassone M., 2016, pp. 67-72.

Esistono una serie di cause che portano alla creazione di differenze di genere nella leadership (Patel, 2013):

- Fiducia: gli uomini sono in genere più fiduciosi delle donne (Bengtsson et al., 2005), specialmente con riferimento alle decisioni di tipo finanziario (Barber e Odean, 2001; Correll, 2001);
- Bluffing: gli uomini presentano una maggiore predisposizione a bleffare anche questo anche perché una maggiore fiducia porta a delle proiezioni e giudizi maggiormente ottimistici;
- Riconoscimento emotivo e facciale: le donne generalmente assumono in misura maggiore il rischio sociale e questo può essere causato dal fatto di possedere una maggiore sensibilità sociale e di essere maggiormente capaci di gestire incertezza social. Sono più brave a riconoscere le espressioni facciali (Hoffman et al., 2010);
- Emozioni ed azioni: in genere le donne reagiscono alle situazioni con una maggiore intensità emotiva rispetto agli uomini, specialmente in caso di situazioni negative (Harshman e Paivio, 1987).

CONCLUSIONI

L'obiettivo di questo elaborato è stato quello di approfondire il tema della diversità all'interno delle organizzazioni, volgendo particolare attenzione alla gestione delle differenze di genere.

Attraverso l'esplorazione delle pratiche del Diversity Management si è delineato un quadro complesso per il successo delle organizzazioni moderne: è stato dimostrato come un'organizzazione che abbraccia la diversità come un arricchimento anziché un impedimento, crea un clima inclusivo in cui gli individui si sentono accolti e possono sviluppare appieno le proprie capacità, promuovendo così un impatto positivo e trasformativo. Oggi, in maniera graduale, si sta assistendo al superamento delle barriere invisibili create da pregiudizi, stereotipi, discriminazioni. In questo contesto ha dato un contributo significativo il ruolo della formazione: le nuove generazioni risultano essere maggiormente istruite sui principi di rispetto, parità e uguaglianza, oltre che a mettere in pratica nella vita reale tali valori.

Tuttavia, il cammino verso una società pienamente inclusiva (compreso anche il contesto lavorativo) è ancora lungo perché richiede un continuo impegno da parte delle organizzazioni, delle istituzioni, e da parte dei singoli individui. Per esempio, la questione della diversità di genere evidenzia come le misure normative adottate per tutelare le donne lavoratrici presentino dei difetti. Come è stato sottolineato nel capitolo III, molti paesi non hanno ancora raggiunto una vera parità di genere, con una presenza femminile ancora nettamente inferiore a livello manageriale rispetto a quella maschile, oltre che alla persistenza di ingiustizie (come, per esempio, il *gender pay gap* e la conciliazione vita-lavoro).

In conclusione, investire nella diversità e nell'inclusione non solo arricchisce le organizzazioni, ma promuove una società più equa e progressista e questo necessita un impegno da parte di tutti. La nostra responsabilità è quella di contribuire a questo processo, superando le etichette e le categorizzazioni, ma apprezzando e valorizzando il contributo di ogni individuo, indipendentemente dalle sue caratteristiche superficiali.

BIBLIOGRAFIA

- A.C., E. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. In R. Kramer , & K. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approach*. New York: Roussel Sage Foundation.
- Alessandrini G., M. M. (2020). *"Diversity Management: genere e generazioni per una sostenibilità resiliente"*. Roma : Armando Armando s.r.l.
- Andriolo , M., & Viassone , M. (2016). *Donne e Management: una questione di opportunità*. Milano: FrancoAngeli s.r.l.
- Andriolo M., V. M. (2016). *"Donne e management: una questione di opportunità"*. Milano: FrancoAngeli s.r.l. .
- Babcock , L., & Laschever, S. (2004). Le donne non chiedono . *Il Sole 24 ore*.
- Balbo, L. (1978). *la doppia presenza* . inchiesta, 32, pp.3-6 .
- Bandura , A. (1986). *Social Foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood.
- Bandura, A. (1996). *Mechanism of moral disengagement in the exercise of moral agency*. Journal of Personality and Social Psychology, 71 (2).
- Barber , B., & Odean , T. (2001). Boys will be boys: gender, overconfidence, and common stock investment. *The quarterly journal of economics*, CXVI (1), 261-292.
- Basaglia S., C. S. (2022). *"L'organizzazione inclusiva: Pari opportunità e diversity management"*. Milano: EGEA S.p.A.
- Beauregard , T., Adamson , M., Kunter , A., Miles, L., & Roper , I. (2020). Change in Care Regimes and Famale Migration: the “Care Drain” in the Mediterranean. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39 (5), 465-478.
- Bell, M., McLaughlin , M., & Sequeira , J. (2002). Discrimination, Harassment, and the Glass Ceiling: Women Executives as Change Agents. *Journal of Business Ethics*, 37, 65-76.
- Bengtsson , C., Persson , M., & Willenhag , P. (2005). Gender and overconfidence. *Economics Letters* (86), 199-203.
- Bettio, F., Simonazzi , A., & Villa , P. (2006). Change in Care Regimes and Famale Migration: the “Care Drain” in the Mediterranean. *Journal of European Social Policy*, 16(3), 271-85.
- Blackwell, L. (2001). Occupational sex segregation and part time work in modern Britain. *Gender, Work & Organization*, 8 (2), 146-63.
- Brewer, M. (2012). Optimal distinctiveness theory: Its history and development. In P. M. VanLange , A. Kruglanski, & E. Higgins , *Handbook of theories of social psychology* (p. 81-98). Thousans Oaks.
- Brunner , L., & Dever, M. (2014). Work bodies and boundaries: talking sexual harassment in the new economy. *Gender, Work & Oragnization*, 21 (5), 459-71.

- Buemi M., C. M. (2015). *"Il Diversity Management per una crescita inclusiva, strategie e strumenti"*. Milano: FrancoAngeli s.r.l. .
- Carlson, D. G., & Zivnuska S. (2009). "Is work-family balance more than conflict and enrichment?". *Human Relations*, 62, 1459-1486.
- Chausac , E., & Kanji, S. (2014). Giving up: How Gendered Organizational Cultures Push Mothers out .
- Choi et. al. (2015). *Inclusive leadership and work engagement: mediating roles of affective organizational commitment and creativity*". *Social Behavior and Personality*, 43 (6).
- Cianni, M., & Romberger , B. (1997). "Life in the corporation: a multi-method study of the experience of male and female Asian, Black, Hispanic and White employes. *Gender, Work & Organization*, 4 (2), 116-27.
- Cocozza , A. (14 novembre 2008). *Presentazione della ricerca "Diversity: la gestione della diversità negli ambienti di lavoro, relazione introduttiva. Convegno finale di diffusione dei risultati, Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali, Associazioni Nuovi Lavori* . Roma : Cnel .
- Collinson , D., & Collinson, M. (1989). Sexuality in the workplace: the domination of men's sexuality. In J. Hearn , P. Sheppard , & P. Sheriff, *Handbook of Workplace Diversity* (p. 91-109). London : Sage .
- Correl, S. (2001). Gender and the career choice process: the role of biased self-assessments. *American Journal of sociology*, CVI (6), 1691-1730.
- Corriere.it . (2015 , giugno 18). *Segretari maschi: ma perchè esistono i colletti rosa?*
- Cox , T., & Blake, S. (1991). *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*. The Executive vol. 5. .
- Cuomo , S. (2015). Una vera politica di diversity; come attivare un processo di legittimazione, formalizzazione e istituzionalizzazione nelle organizzazioni. *Economia & Management*, 4, 42-46.
- Cuomo , S., & Mapelli , A. (2007). *Diversity Management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia* . Milano : Guerini e Associati .
- Cuomo , S., & Mapelli , A. (2009). *Maternità quanto ci costi?* . Milano: Guerini e Associati.
- Cuomo , S., & Paolino, E. (2014). Età e percezione dei lavoratori. In S. Cuomo, & A. Mapelli, *Engagement e Carriera. Il peso dell'età* (p. 45-56). Milano: Egea.
- Cuomo, S. (2018). La violenza contro le donne: quanto contano il ricatto e la violenza verbale, Articolo 3. *Economia & Management Plus*, Egea.
- Cuomo, S., & Mapelli , A. (s.d.). *Maternità: quanto ci costi?* Milano: Guerini e Associati 2009 .
- Cuomo, S., & Mapelli, A. (2014). *Engagement e Carriera. Il peso dell'età*. Milano: Egea.
- De Vita L. (2011). *"Il diversity management in Europa e in Italia: l'esperienza delle Carte della diversità"*. Milano: FrancoAngeli s.r.l. .

- Dellinger , K. (2002). Wearing gender and sexuality on your sleeve: Dress norms and the importance of occupational and organizational culture at work. *Gender Issues*, 20 (1), 3-5.
- Equality, European Institute for Gender. (2020). Gender Equality Index, 2020: Can we wait 60 more years?
- European Commission. (2018). The Gender Pay Gap Situation in the EU.
- Gabrielli , G., & Profili, S. (2016). *Organizzazione e gestione delle risorse umane (seconda edizione)*. Novara : Isedi .
- Gardenswartz , L., & Rowe, A. (1994). *Diverse Teams at work: capitalizing on the power of diversity*. Society for Human Resource Editor. McGraw-Hill.
- Gherardi , S. (2000). *Il genere e le organizzazioni. Il simbolismo del femminile e del maschile nella vita organizzativa*. Milano: Raffaello Cortina Editore .
- Goldin C. (2006). *The Quiet Revolution That Trasformed Women’s Employment, Education, and Family*”. American Economic Review vol. 96.
- Grzywacz , J. C. (2007). “Conceptualizing work-family balance: Implications for practice and research”. *Advances in Developing Human Resources*,, 9.
- Gutek, B. (1989). Sexuality in the workplace: key issues in social research and organizational practice. In D. Heran , P. Sheppard , P. Tancred-Sheriff, & G. Burrell , *Handbook of Workplace Diversity* (p. 170-89). London: Sage.
- Harshman , R., & Paivio, A. (1987). Paradoxical sex differences in self-reported imagery. *Canadian Journal of Psychology*, XLI, 287-302.
- Hirst , A., & Schwabenland, C. (2018). Doing gender in the new office. *Gender, Work and Organization*, 25 (2), 159-176.
- Hoffman , H., Kessler, H., Eppel, T., Rukavina, S., & Traue , H. (2010). Expression intensity, gender, and facial emotion recognition: women recognize only subtle facial emotions better than men. *Acta Psychologica CXXXV*, 278-283.
- impres., I. c. (2003). *Sintesi redatta dal Center for Strategy and Evaluation Services (CSES) per conto della commissione europea* . Tratto da <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1440&langId=it>
- INAPP. (2020). *Gender Policies Report*. Tratto da Online
- Istat (2019). (s.d.). *I tempi della vita quotidiana*. Tratto da Lavoro, Conciliazione, Parità di Genere e Benessere Soggettivo: Roma
- Istat. (2019). *I tempi della vita quotidiana. Lavoro, Conciliazione, Parità di Genere e Benessere Soggettivo*.
- Johnston , W., & Packer , A. (1987). *Workforce 2000: Work and Workers for the 21 th century*.
- Kang , M., Sklar , M., & Johnson, K. (2011). Men at work: using dress to communicate identities. *Journal of Fashion Marketing and Management* 15 (4), 412-427.
- Kang , M., Sklar, M., & Johnson, K. (2011). Men at work: using dress to communicate identities. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 15 (4), 412-427.

- Kanter , R. M. (1977). *Men and Women of thr Corporation*. New York: Basic Books.
- Kinicki , A., & Kreitner , R. (2004). *Comportamento Organizzativo*. Apogeo Editore.
- Laudadio A. (2022). *"Nessuno escluso: la forza della diversità per risolvere problmeni complessi nella vita e sul lavoro"*. Firenze: Giunti Psychometrics S.r.l.
- lavoro, C. p. (s.d.). Tratto da <https://www.cartapariopportunita.it/diversity-charter/>
- Legge 12 luglio 2011, n.120 , Legge Golfo-Mosca.
- Loden , M., & Rosener , M. (1990). *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. McGraw-Hill Professional Publishing .
- Lorbiecki, A., & Jack, G. (2000). *Critical Turns in the Evolution of Diversity Management* . British Journal of Management, vol. 11 pp.17-31.
- Mazzei , A., & Ravazzani , S. (2008). *Leveraging differences for competition: an exploration study, paper presentato al 7th International Congress Marketing Trends*. Venezia .
- Mor Barak , M. (2005). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. California: Sage Publications.
- Morrison , A. (1992). *The New Leaders: Guidelines on Leadership Diversity in America* . San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Palumbo , M. (2001b). *"Qualità ed efficacia nei servizi: convergenza o coincidenza?"*. Milano: FrancoAngeli s.r.l. .
- Palumbo, M. (2001a). *"Il processo di valutazione. Decidere, programmare, valutare"*. Milano: FrancoAngeli s.r.l.
- Parziale , F. (2016). *Eretici e Respinti. Classi sociali e istruzione superiore in Italia*. Milano: Franco Angeli .
- Patel , G. (2013). *Gender differences in leadership styles and the impact within corporate boards,*. Commonwealth Secretariat.
- Peluchette , J. V., & Karl , K. (2007). The impact of workplace attire on employee self-perceptions. *Human Resource Development Quarterly*, 18 (3), 345-60.
- Perra , M. S., & Ruspini, E. (2014). *Trasformazioni del lavoro nella contemporaneità. Gli uomini nei lavori "non maschili"*. Milano: Franco Angeli.
- Powell , G. (1999). Reflections on the Glass Ceiling: Recent Trends and Future Prospects. In G. Powell , *Handbook of Gender & Work* (p. 325-345). Sage: Thousand Oaks.
- Powell, G. N. (1999). *Handbook of Gender and Work*. London: Sage.
- Riccò , R., & Guerici , M. (2014). Il Diversity Management nella pratica. Una gestione integrata delle diversità.
- Riccò R., G. M. (2014). *Diversity Challenge: An integated process to bridge the implementation gap*. Business Horizon, 57.

- Romano A. (2021). *"Diversity & Disability Management: esperienze di inclusione sociale"*. Milano : Mondadori Università .
- Ryan , M. K., & Haslam , S. A. (2007). The Glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *The Academy of Management Review*, 32 (2), 549-572.
- Ryan , M. K., & Haslam, S. A. (2007). The Glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *The Academy of Management Review*, 32 (2), 549-572.
- S., P. (2023, marzo 6). *Diversità e inclusione, tutti i gap da colmare nelle aziende* . Tratto da <https://amp24.ilsole24ore.com/pagina/AEfyHQyC>
- Schizzerotto, A., & Barone, C. (2006). *Sociologia dell'istruzione* . Bologna : Il Mulino.
- Semenza , R., Boccardo , G., & Sarti, S. (2021). So Far, So Similar? Labour Market Feminization in Italy and Chile. *Soc Indic Res*, 154, 917-942.
- Sue , D. (2010). *Microaggressions and Marginality: Manifestation, Dynamics and Impact*. Wiley.
- Visconti , L. (2011). *Diversity Management e lavoratori migranti. Linee guida per la gestione del caso Italia*. Milano: Egea Editore.
- Vitullo, A., & Zezza , R. (2014). *Mamma: la maternità è un master*. Milano: Rizzoli .
- Voydanoff, P. (2005). "Work demands and work-to-family and family-to-work conflict". *Journal of Family Issues*, 26, 707-726.
- WEF (2013-2019). (2013-2019). *The Global Gender Gap Report*. World Economic Forum .
- Williams, C. L. (August, 1992). The Glass Escalator: Hidden Advantages for Man in the "Female Professions" Social Problems. *Issue 3,1*, 253-267.
- Zanella , M., Aloè , E., Corsi , M., & De Rose, A. (17/07/2020). Un'occasione per i padri. *In genere*.

SITOGRAFIA

- A., C. ((2009/2)). *Diversity Management e valorizzazione delle risorse umane. Tratto da Working Papers Nuovi lavori*. Tratto da http://bancadati.italialavoro.it/bdds/download?fileName=C_21_Strumento_7579_documenti_itemName_0_documento.pdf&uid=0deaec04-f2e7-4265-8abd-e06e706e3d91
- Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro*. (s.d.). Tratto da <https://www.cartapariopportunita.it/>
- Dimissioni in bianco* . (2012, luglio 8). Tratto da [inGenere.it](https://www.ingenere.it/articoli/dimissioni-bianco) : <https://www.ingenere.it/articoli/dimissioni-bianco>
- Disabilità: iniziamo dalle parole* . (2021). Tratto da https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/documents/20143/230982/disabilita_versione_internet.pdf/4be20f0c-4ebb-5fdb-6e26-f6867c44887a
- I costi e i benefici della diversità. Uno studio sui metodi e sugli indicatori per misurare l'efficienza in termini di costo delle politiche della diversità nelle imprese. Sintesi* . (2003, ottobre). Tratto da Commissione europea. Direzione generale Occupazione, relazioni industriali e affari sociali Unità D.3. : <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1440&langId=it>
- Legge 12 luglio 2011, n.120* . (2011, luglio 12). Tratto da Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2011/07/28/011G0161/sg>
- Linee guida per l'uso di un linguaggio inclusivo per l'uso di un linguaggio rispettoso delle differenze di genere*. (2020). Tratto da https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/documents/20143/1742359/Linee_guida_linguaggio_genero_2020.pdf/