

**Università degli Studi di Padova**

DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E

PSICOLOGIA APPLICATA - FISSPA

Corso di Laurea Triennale in Scienze sociologiche

TESI DI LAUREA

**Diversità ed Inclusione nelle Organizzazioni:  
La Sfida della Conciliazione Vita-Lavoro e il Ruolo  
del Congedo di Paternità**

Relatore:

Prof. Claudio Riva

Tesi di laurea di:

Vera Fanizza

2032224

Anno accademico 2023-2024

# Indice

<b>Introduzione</b>	<b>I</b>
<b>Capitolo 1. Il Diversity and Inclusion Management</b>	<b>4</b>
1.1 Diversity	4
1.2 Inclusion	7
1.3 Evoluzione storica	9
1.3.1. La nascita negli Stati Uniti	9
1.3.2 Il Diversity Management nel contesto europeo	12
1.4 Fattori di spinta	13
1.5 Opportunità, sfide ed effetti del Diversity and Inclusion Management	15
1.6 Possibili modelli di Diversity Management	19
1.7 Le dimensioni del Diversity and Inclusion Management	22
1.7.1. Gender Equality	22
1.7.2. Age Management	25
1.7.3. Cultural Diversity	26
1.7.4 Disability Management	27
<b>Capitolo 2. La genitorialità, il congedo di paternità e i modelli familiari</b>	<b>29</b>
2.1 La genitorialità	29
2.2 La tutela della genitorialità	33
2.3 Il congedo di paternità	35
2.4 La famiglia moderna e i modelli familiari	39
<b>Capitolo 3. Possibili metodologie della ricerca sulla conciliazione e paternità</b>	<b>44</b>
3.1 L'indagine campionaria (survey online)	44
3.1.1. Domande di ricerca	44
3.1.2. Obiettivi di ricerca	45
3.1.3. Metodo e strumento dell'indagine campionaria	45
3.1.4. L'analisi dei dati	46

3.1.5. Vantaggi e limiti dello strumento	47
3.1.6. Considerazioni etiche	48
3.1.7. La popolazione di riferimento	49
3.1.8. Strumento: la survey online	51
3.1.9. Presentazione del questionario	55
<i>3.2 L'intervista qualitativa semi-strutturata</i>	62
3.2.1. Domande di ricerca	62
3.2.2. Obiettivi di ricerca	62
3.2.3. Metodo e strumento: l'intervista qualitativa semi-strutturata	63
3.2.4. L'analisi dei dati	64
3.2.5. Vantaggi e limiti dello strumento	65
3.2.6. Considerazioni etiche	66
3.2.7. Il campione	67
3.2.8. Lo strumento: la traccia d'intervista	68
3.2.9. Presentazione della traccia d'intervista	71
<i>3.3 Il focus group</i>	72
3.3.1 Domande di ricerca	72
3.3.2 Obiettivi di ricerca	72
3.3.3. Metodo e strumento: il focus group	73
3.3.4. L'analisi dei dati	74
3.3.5. Vantaggi e limiti dello strumento	75
3.3.6. Considerazioni etiche	76
3.3.7. I partecipanti e il setting	76
3.3.8. Lo strumento: la griglia di domande	78
3.3.9. Presentazione della griglia di domande	81
<b>Conclusioni</b>	<b>82</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>84</b>
<b>Sitografia</b>	<b>92</b>

## *Introduzione*

Nel panorama organizzativo contemporaneo la gestione della diversità e dell'inclusione (D&I) si è affermata come priorità strategica per le organizzazioni che mirano a creare ambienti di lavoro equi. Tra le molteplici dimensioni della diversità, il genere emerge come un elemento cruciale, permeando profondamente le strutture istituzionali, le pratiche quotidiane e le culture aziendali. Inoltre, in un contesto lavorativo ancorato tutt'ora a modelli tradizionali, la ricerca di un equilibrio tra impegni professionali e personali assume un'importanza fondamentale, non solo per il benessere degli individui, ma anche per la produttività e il successo delle organizzazioni stesse. Al centro di questa analisi si colloca il tema della conciliazione vita-lavoro, con un'attenzione specifica al ruolo del congedo di paternità come strumento di promozione dell'equità di genere e di una genitorialità più equilibrata. Il congedo di paternità va interpretato non come una preferenza personale, ma come una scelta che emerge dall'interazione complessa tra i sistemi di welfare, i modelli di genere e il mercato del lavoro presenti nel contesto socioculturale.

Questa tesi esplora la tematica del genere nel contesto organizzativo, partendo dal presupposto che il genere non sia semplicemente una caratteristica individuale, ma un elemento fondamentale che permea profondamente le strutture istituzionali, le pratiche quotidiane, le politiche aziendali e i processi culturali (Cannito, 2022). In particolare, ci si concentra su come il genere influenzi le dinamiche familiari e la genitorialità, riconoscendo questi ambiti come luoghi cruciali in cui le norme di genere vengono riprodotte o contestate. Attraverso questa lente, l'elaborato mira a svelare i meccanismi sottili attraverso cui i modelli di maschilità/femminilità e di paternità/maternità vengono creati, mantenuti e talvolta sfidati all'interno delle organizzazioni.

La struttura dell'elaborato segue un ragionamento deduttivo, partendo da una visione d'insieme per poi focalizzarsi su aspetti sempre più specifici. Questa progressione logica si articola in tre capitoli principali.

Il primo capitolo offre una panoramica completa del *Diversity and Inclusion Management* (D&I), partendo dalle definizioni teoriche dei concetti di "diversità" e di "inclusione", per poi tracciare l'evoluzione storica del D&I dalla sua nascita negli Stati Uniti degli anni Ottanta fino alla sua diffusione nel contesto europeo negli anni Duemila. Vengono analizzati inoltre i fattori che possono spingere le organizzazioni a adottare i programmi di

D&I (motivi normativi, etici ed economici), nonché i possibili modelli organizzativi teorici di implementazione delle politiche per la diversità e l'inclusione, e i vantaggi e gli svantaggi a questi collegati. Il capitolo si conclude con l'analisi delle dimensioni del D&I Management, ovvero il genere, l'età, la cultura e la disabilità. Questa analisi multidimensionale mira a fornire una comprensione olistica del *Diversity and Inclusion Management*, evidenziando come queste diverse aree si intersechino e si influenzino reciprocamente nel creare un ambiente di lavoro veramente inclusivo.

Nel secondo capitolo, l'attenzione si restringe alla dimensione del genere all'interno della tematica del D&I. Qui, ci si concentra specificatamente sulle misure di conciliazione vita-lavoro, con un focus particolare sul congedo di paternità. La prima parte del capitolo inquadra il tema della genitorialità legata alla famiglia moderna e al fenomeno della transizione alla genitorialità, vista come un momento di vita che comporta una ridefinizione delle priorità tra lavoro e famiglia, influenzata da aspettative di genere, risorse personali e contesto socioculturale. Questo processo può portare a una ri-tradizionalizzazione dei ruoli o all'adozione di nuovi modelli, con impatti significativi sulle dinamiche di coppia e sull'equilibrio di genere a lungo termine. La seconda parte, invece, è focalizzata sulle politiche sociali promulgate dal Welfare State e dal welfare aziendale, e l'influenza che queste hanno sulla costruzione e (ri)produzione di modelli lavorativi e familiari. La parte centrale del capitolo esplora i temi della paternità e dei suoi mutamenti, con un focus sul congedo di paternità e sul fenomeno della "nuova paternità", che riflette un lento cambiamento culturale verso una maggiore partecipazione maschile nell'attività di cura. Nonostante i progressi legislativi (in Italia nel 2022 si è passati da 1 giorno obbligatorio di congedo per padri a 10 giorni), persiste una visione "matrifocale" della genitorialità, con la coesistenza di modelli paterni tradizionali e innovativi che vanno dal padre "*breadwinner*" al padre "orientato alla cura", evidenziando una fase di transizione nella concezione sociale della paternità. Nell'ultima parte del capitolo, infine, ci si concentra sull'evoluzione del concetto di famiglia in seguito all'industrializzazione, che ha separato la sfera lavorativa da quella domestica, portando a una ridefinizione dei ruoli di genere. Nonostante i progressi nell'emancipazione femminile, il lavoro di cura è ancora attribuito tradizionalmente alle donne, portando a sfide nella conciliazione tra lavoro e famiglia, con modelli che variano da tradizionale a egualitari, influenzati da fattori socioculturali e istituzionali.

Dopo aver esaminato la letteratura sui temi del D&I Management, della conciliazione vita-lavoro e del congedo di paternità, il terzo capitolo si concentra sulle metodologie di ricerca più adatte ad esplorare questi argomenti, immaginando un progetto di ricerca

dettagliato per ogni tipologia di metodo selezionato. Nello specifico, si è scelto: un approccio quantitativo con un'indagine campionaria per avere un panorama delle politiche in supporto alla conciliazione vita-lavoro proposte da aziende *family friendly* del Nord Italia; un approccio qualitativo con l'uso di interviste semi-strutturate, per avere una visione di come i padri che hanno usufruito del congedo di paternità esteso hanno vissuto questa esperienza nel loro contesto aziendale; un approccio di nuovo qualitativo ma questa volta con l'uso del focus group, grazie al quale capiremo le motivazioni che hanno spinto i padri del campione ad entrare in congedo, i vantaggi e gli svantaggi rilevati dall'esperienza e la possibile influenza della scelta sulla loro carriera e reputazione.

# Capitolo 1.

## *Il Diversity and Inclusion Management*

Il fenomeno del Diversity e Inclusion (D&I) Management si riferisce a *“l’insieme delle strategie volontariamente e intenzionalmente messe in atto da un’organizzazione per modificare le proprie caratteristiche, attraverso il reclutamento, l’inclusione e la promozione di persone espressione delle molteplici diversità presenti nella società”* (Buemi et al, 2015). Le pratiche di Diversity and Inclusion cercano di valorizzare le differenze interne alla forza lavoro e le specificità individuali, le quali vengono collegate a variabili ascritte (come il genere, l’età, l’origine etnica, le abilità fisiche), sia a fattori legati alle condizioni e scelte dei percorsi di vita, quali la situazione familiare, il proprio percorso formativo e così via (ibidem., pag. 15).

Prima di approfondire la nascita dell’approccio del D&I Management, il suo sviluppo in epoca moderna e le varie dimensioni che tratta, è necessario approfondire il significato dei due concetti che lo compongono: la diversità e l’inclusione.

### **1.1 Diversity**

Non esiste una definizione universale di diversità, in quanto questa è un costrutto sociale con una natura dinamica e plurale, che cambia in base al contesto con cui entra in contatto (Triandis, 1995). I criteri per distinguere le persone, quindi, sono solo una rappresentazione contestuale della società in cui viviamo all’interno di uno momento storico definito. Per questo motivo, non ci sorprende il fatto che non sia stata mai trovata una definizione univoca e costante nel tempo di diversità, ma piuttosto troviamo una letteratura vasta che indica nelle varie differenze tra gli attori sociali i fattori da considerare per categorizzare qualcuno come “diverso”.

Van Ewijk (2011) definisce la diversità come la condizione di eterogeneità all’interno di un sistema specifico, come ad esempio una società o un’organizzazione. Secondo questa definizione, vi sono un numero infinito di caratteristiche che potrebbero segnare la differenza tra attori sociali o tra gruppi, ma ciò che distingue l’essenza della diversità, così come la intendiamo in questa tesi, da una semplice presenza di elementi di

natura differente è che le caratteristiche che identificano un attore sociale come diverso non sono elementi qualsiasi, ma sono degli attributi che hanno un peso importante nella costruzione dell'identità di tale individuo.

Loden e Rosener (1991) propongono una distinzione binaria del concetto di differenza, identificando due dimensioni della diversità: le dimensioni primarie e quelle secondarie. Le dimensioni primarie comprendono il genere, l'età, l'etnia, l'orientamento sessuale, le capacità mentali e fisiche dei soggetti, e sono le caratteristiche che più influenzano la nostra identità e il modo in cui ci poniamo nei confronti del mondo esterno. Le dimensioni secondarie invece riguardano caratteristiche meno visibili, che però impattano la definizione di sé e la propria autostima, ovvero: la religione, lo status familiare, la formazione, l'ubicazione geografica, la lingua madre, l'approccio al lavoro, l'esperienza lavorativa, l'esperienza militare, il ruolo e il livello all'interno dell'organizzazione, lo stipendio e lo stile di comunicazione. Le dimensioni primarie non possono essere cambiate, in quanto caratteristiche biologiche che ci vengono attribuite alla nascita, mentre le differenze delle dimensioni secondarie possono mutare nel tempo.

Rijamampianina and Carmichael (2005) hanno aggiunto alla definizione di Loden e Rosener una dimensione terziaria, formata dalle credenze, dagli atteggiamenti, dai valori, dalle norme di gruppo, dalle percezioni e dalle supposizioni dell'individuo, le quali sono ancora meno visibili delle dimensioni secondarie in quanto risiedono più in profondità, ma secondo gli autori costituiscono il vero nucleo dell'identità di un attore sociale.

Nel loro libro del 1994 dal titolo *Diverse teams at work: capitalizing on the power of Diversity*, Anita Rowe e Lee Gardenswartz (1994) individuano quattro livelli di diversità (come mostrato nella Tab.1): la personalità, le dimensioni interne (ad esempio il genere, etnia, abilità fisica), le dimensioni esterne (stato civile, religione, reddito, formazione, esperienza lavorativa), le dimensioni organizzative (anzianità di servizio, divisione, livello). Questi quattro livelli non sono statici ma si interconnettono tra loro in maniera complessa e dinamica.

Il livello centrale è costituito dalla Personalità, che comprende i tratti psicologici e comportamentali, i valori e le percezioni individuali. Queste guidano la condotta individuale, si formano sin dalla prima infanzia e sono influenzate dalle circostanze della vita di ciascun attore sociale.

La dimensione interna (*core dimension*) comprende le prime caratteristiche che vediamo nelle altre persone, sulle quali costruiamo giudizi e stereotipi, ovvero l'età, il genere, l'orientamento sessuale, l'etnia, la razza e le abilità fisiche; tutte queste



caratteristiche derivano da condizioni ereditarie o sono associate a certi gruppi di appartenenza e non sono controllabili direttamente dall'individuo.

La terza dimensione è quella esterna, che raggruppa la religione, lo stipendio, la collocazione geografica, le abitudini personali e ricreative, lo stato genitoriale, il contesto educativo, l'aspetto fisico, le esperienze lavorative e lo stato civile. Queste caratteristiche derivano per la maggior parte da condizioni familiari e personali, che però possono potenzialmente mutare nel tempo in base alle azioni dell'individuo.

Il quarto livello riguarda la dimensione organizzativa e unisce tutte quelle caratteristiche definite dall'azienda autonomamente e che influenzano i lavoratori. Le aziende e le organizzazioni, dunque, definiscono degli aspetti quali i ruoli, le responsabilità e le relazioni all'interno dell'azienda che generano differenziazioni tra gli individui sulla base della loro posizione nell'organizzazione. Le caratteristiche che vengono considerate in questa categoria sono il livello funzionale, l'ambito di attività, la località lavorativa, il dipartimento/team, la *seniority*, l'affiliazione sindacale e lo stato manageriale.

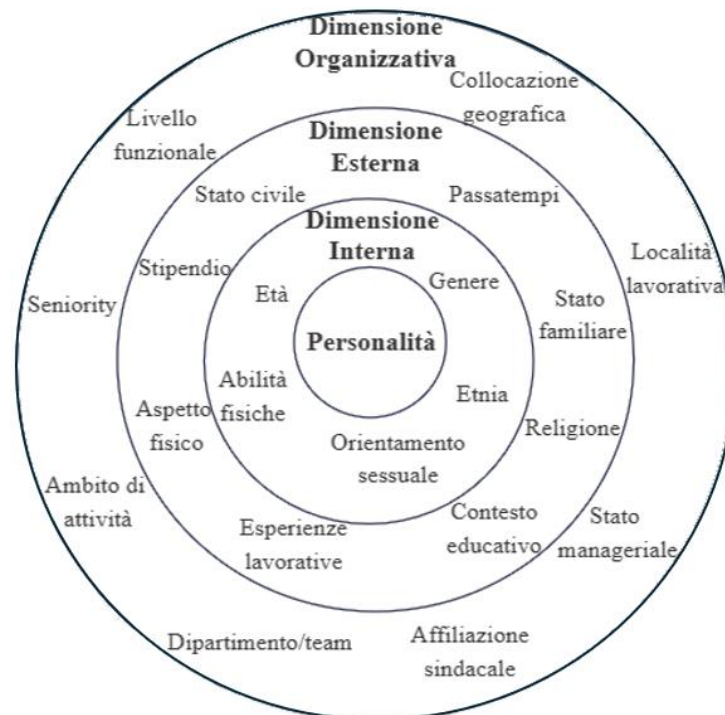


Figura 1. Le quattro dimensioni della diversità (Anita Rowe e Lee Gardenswartz, 1994)

Le varie definizioni di diversità qui presentate hanno una grande influenza su come viene affrontato il Diversity Management, in quanto aiutano a delineare la forma sia a livello organizzativo che a livello individuale di come debba essere intesa la diversità e di come questa debba essere trattata per permettere che sia trattata come una risorsa per l'organizzazione.

## 1.2 Inclusion

Il concetto di inclusione viene definito da Ferdman (2014) come un processo attivo in cui gli individui, i gruppi, le organizzazioni e le società guardano alla diversità come un valore, invece di cercare di riprodurre un sistema omogeneo. Secondo questa concezione, l'inclusione porta alla creazione di un sistema che rende ogni attore sociale libero di manifestare la propria individualità e le varie qualità personali. La coesistenza di prospettive, valori, e metodi per il raggiungimento di obiettivi viene visto quindi come una risorsa, e non come un ostacolo.

Clark (2021) inoltre denota una distinzione tra il concetto di Diversity e quello di Inclusion, affermando che la diversità è un fatto, mentre l'inclusione è una scelta: senza processi di inclusione la diversità rimarrà fine a sé stessa; invece, è necessario collegare i due campi affinché il percorso sia efficace e il potenziale della diversità possa essere rilasciato. Secondo questa concezione, dunque, è l'inclusione che permette alle persone già unite dalla diversità- di unirsi effettivamente per creare, discutere e proporre soluzioni nuove per l'organizzazione.

L'inclusione può essere dunque vista come un sistema multilivello (Ferdman, 2014) composto da una serie di pratiche che si espandono a livello macro, meso, e micro, abbracciando vari contesti, dai più ampi a livello organizzativo e societario, a quelli più individuali e interpersonali. Ferdman (2017) inoltre individua tre paradossi riguardo al concetto di inclusione: il paradosso dell'auto espressione e dell'identità, il paradosso sui limiti e le norme, il paradosso della sicurezza e del *comfort*.

Il paradosso dell'auto espressione e dell'identità:

- *Appartenere o assorbire?* L'inclusione viene vista come una modalità di totale accettazione di valori e credenze di un certo gruppo a cui si appartiene. Secondo questa concezione, l'inclusione di tutti gli attori sociali è possibile solo nel momento in cui tutti hanno le stesse possibilità di appartenere al gruppo e hanno dunque la

possibilità di fare propri i valori del gruppo di appartenenza. L'obiettivo di questa concezione di inclusione è quello di far connettere le persone sulla base delle loro somiglianze, spingendo gli attori sociali ad essere sempre più simili tra loro e permettendo a tutti i membri di rappresentare il gruppo a cui appartengono.

- *Distinguersi o essere unici?* Secondo quest'altra concezione, l'inclusione è concepita come l'abilità di mantenere la propria unicità nell'insieme senza perdere allo stesso tempo i *benefits* e i diritti a cui hanno accesso gli altri membri del gruppo. Ciò significa che tutti i membri possono appartenere ed essere diversi, in quanto l'inclusione è possibile solo quando all'interno di un gruppo tutti gli individui sono liberi di essere diversi gli uni dagli altri, accettando le varie forme di autenticità e di dissenso. Questa concezione incoraggia quindi le persone a seguire la propria direzione di unicità, enfatizzando le differenze tra gli attori sociali, basando la connessione su queste.

Il paradosso sui limiti e le norme:

- *Norme stabili e ben definite.* La regolamentazione delle pratiche di inclusione deve essere fissata in un contenitore stabile e ben definito, che deve essere tramandato nel tempo. Solo in questo modo è possibile parlare di inclusione, specialmente quando si tratta dei processi di reclutamento e delle interazioni tra lavoratori.
- *Norme mutevoli e aperte.* Le norme e i confini inerenti al tema dell'inclusività devono essere mutevoli e aperte, ovvero devono essere costantemente rinegoziati e co-costruiti sulla base del contesto che cambia e alla luce di situazioni specifiche e contingenti. Secondo questa visione quindi, le norme di inclusione dovrebbero mutare insieme ai membri della stessa organizzazione.

Il paradosso della sicurezza e del comfort:

- *Agire "a proprio modo".* L'inclusione è un modo per aumentare il *comfort* individuale e collettivo, ma ciò è possibile solo quando tutti i membri si sentono a loro agio nell'ambiente in cui vivono. Per far sì che ci sia un ambiente di inclusione, nessun attore sociale dovrebbe cambiare, ma al contrario dovrebbe semplicemente poter essere "sé stesso" in modo autentico.

- *Apertura al cambiamento.* L'inclusione obbliga ad abbandonare la zona di *comfort* individuale e collettiva, espandendo le proprie prospettive e i modi di rispondere al mondo. Questo approccio all'inclusione è possibile solo quando tutti i membri del gruppo sono attenti, sensibili alle tematiche e alle pratiche di inclusività, e sono meno focalizzati sul proprio agio personale. Agli attori sociali viene richiesto di adattarsi e supportarsi a vicenda, scoprendo nuovi modi di interagire che si adattino alle interazioni in gruppi eterogenei, in modo tale da co-costruire un ambiente inclusivo. I paradossi sono collegati all'apparentemente discostante presenza di approcci volti alla connessione e alla partecipazione dei vari membri del gruppo, in concomitanza con il desiderio di mantenere un proprio senso di differenza, unicità e distanza individuale dagli altri membri del gruppo.

A mio parere, ritengo che per esserci un equilibrio fra le due visioni teoriche sia necessario indagare la situazione contestuale per capire quale sia l'approccio più corretto da utilizzare in un caso specifico, cercando di mantenere in dialogo le due prospettive.

Concludendo, possiamo affermare che l'inclusione riguarda l'adattamento reciproco dei membri di un gruppo al servizio di una collettività, senza però perdere di vista le unicità dei singoli individui, ma cercando al contrario di creare un ambiente in cui queste possano essere espresse e non sopresse.

## **1.3 Evoluzione storica**

### *1.3.1. La nascita negli Stati Uniti*

Il Diversity Management trova le sue radici nel contesto americano degli anni Cinquanta e Sessanta del Novecento, e più specificatamente all'interno delle lotte e delle rivendicazioni per i diritti civili del *Civil Rights Movement*, in cui una parte della popolazione americana attuò movimenti di protesta per chiedere uguaglianza all'interno della società (Buemi, 2015).

Inizialmente, la richiesta di eguali diritti venne evidenziata in chiave universalistica, sull'idea che tutti dovessero poter accedere agli stessi garantiti diritti e alla cittadinanza, quindi con l'intento di permettere l'accesso alle tutele sociali e alla cittadinanza a ogni cittadino indistintamente dal proprio genere, etnia, classe sociale e caratteristiche fisiche.

Bisogna notare però come la pretesa di universalismo dei diritti che vengono richiesti in questo periodo porti con sé il rischio di una progressiva cancellazione delle diversità (ibidem., pag. 34) e la tendenza all'assimilazione dei membri che compongono il tessuto sociale, i quali sono in questo modo spinti a omologarsi alle norme e ai valori della cultura dominante.

Il governo americano reagì a queste richieste con la promozione dell'*Equal Pay Act* del 1963 da parte di John Fitzgerald Kennedy. Con questo documento si stabilì il divieto di disparità salariale sulla base del sesso tra uomini e donne che lavorano nelle stesse organizzazioni e in posizioni che richiedono pari responsabilità, competenze e condizioni lavorative.

Successivamente, venne firmato nel 1964 da Lyndon Johnson il *Civil Rights Act*, con cui si vietò ufficialmente la discriminazione e la segregazione basata su razza, religione, sesso e origine in luoghi pubblici, nonché la segregazione razziale all'interno degli istituti scolastici.

Insieme allo sviluppo delle varie iniziative inerenti al *Civil Rights Movement* (citiamo le proteste contro la guerra del Vietnam, il movimento femminista, il *Gay Liberation Movement*, le *Black Panthers*) si sviluppò una nuova concezione di uguaglianza che venne formalizzata nelle *politiche della diversità* secondo cui la diversità deve essere vista come un elemento da valorizzare invece che qualcosa da escludere. Passiamo dunque da una richiesta di riconoscimento di diritti civili per la persona, al riconoscimento di diritti della comunità di appartenenza, rifiutando l'idea universalistica e riappropriandosi degli elementi che venivano categorizzati come elementi di diversità. Queste stesse politiche della diversità degli anni Ottanta vennero criticate mettendo in luce la possibilità che rafforzassero le dinamiche di esclusione distinguendo alcuni soggetti considerati diversi dalla maggioranza delle persone, costruendo ancora più distanza tra gli attori sociali.

Negli Stati Uniti il Diversity Management come pratica nasce ufficialmente negli anni Ottanta, quando il governo di Ronald Reagan decise di tagliare i finanziamenti a due enti creati durante i decenni precedenti dalle lotte sociali, ovvero l'*Equal Employment Opportunity Commission*, incaricata di tutelare i lavoratori dalla discriminazione subita sul posto di lavoro a prescindere da "*the person's race, color, religion, sex (including pregnancy), national origin, age (40 or older), disability or genetic information*", e la *Civil Rights Division* del Dipartimento di Giustizia, che invece si occupa (tutt'ora) di far rispettare gli statuti federali emanati dal congresso che proibiscono la discriminazione sulla base della razza, colore della pelle, religione, sesso, disabilità e origine.

Reagan decise al contrario di investire sulle politiche di *Affirmative Action*, ovvero una serie di pratiche volte a rendere uno o più elementi di diversità i criteri stessi di selezione all'interno delle organizzazioni (Visconti, 2007). Le *Affirmative Actions* vengono criticate per il rischio di una possibile discriminazione al contrario (*reverse discrimination*<sup>1</sup>) nei confronti del gruppo presente in maggioranza dato dalle politiche di quote per l'inserimento lavorativo delle minoranze. La modalità di azione delle Pari Opportunità, infatti, si occupa di aumentare il numero di lavoratori appartenenti a minoranze, i quali vengono assunti attraverso sistemi di quote, incentivando le aziende principalmente tramite la presenza di leggi e sanzioni e servendosi delle proprie politiche come un mero strumento, senza costruire un percorso più grande. Questo porterebbe a un effetto controproducente, creando delle complicazioni tra i lavoratori, mettendo in dubbio la credibilità delle persone assunte tramite i sistemi di quota e perdendo delle risorse più competenti e produttive per l'organizzazione al momento dell'assunzione (ibidem., pag. 26).

Un gran numero di professionisti dell'*Affirmative Action* passò dal lavorare all'interno di amministrazioni statali e federali ad operare nel settore privato, dove si diffuse l'idea che le politiche di diversità potessero andare oltre l'aspetto meramente legale, e che costituissero un'opportunità per rendere più produttivo l'ambiente lavorativo dando un vantaggio competitivo all'organizzazione che le sfrutta (Buemi, 2015). Questa realizzazione portò alla nascita del concetto e della pratica di Diversity Management negli Stati Uniti, passando quindi da un livello politico relativo alla promozione di diritti civili e dei cittadini (il frutto di lotte sociali degli anni Cinquanta e Sessanta), a un livello gestionale all'interno delle organizzazioni.

In opposizione all'*Affirmative Action*, il Diversity Management viene visto invece come un processo, che vuole superare il sistema delle quote favorendo non solo l'ingresso, ma l'empowerment delle minoranze già assunte o che verranno assunte in futuro. Si punta quindi sullo sviluppo del potenziale di ciascun individuo sulla base di piani strategici a livello aziendale. L'incentivo non deriva più da obblighi legali, ma dai possibili vantaggi economici, sociali e competitivi che possono venire da una gestione delle differenze come elementi di valore.

---

<sup>1</sup> La *reverse discrimination* si verifica quando "azioni o politiche che mirano a correggere gli svantaggi storici di determinati gruppi risultano in un trattamento ingiusto dei membri di gruppi storicamente più privilegiati" (Pincus, 2003).

### *1.3.2 Il Diversity Management nel contesto europeo*

Il Diversity Management ha uno sviluppo nettamente diverso in Europa rispetto a quello avuto negli Stati Uniti, sia per differenze a livello storico e culturale, sia per i diversi fattori di spinta che hanno avuto una maggiore influenza.

In Europa le pratiche di Diversity Management diventano un elemento di interesse negli anni Novanta, ma si diffonderanno effettivamente negli anni Duemila principalmente per tre fattori (Buemi, 2015): (1) un'urgenza ad agire contro la discriminazione di tipo razziale portata in rilievo da alcuni gruppi sociali; (2) la pressione della Commissione Europea verso misure di contrasto alle discriminazioni; (3) la risonanza che ha avuto il Diversity and Inclusion Management nelle aziende di carattere internazionale.

Le motivazioni che in Europa hanno portato all'introduzione di pratiche per l'inclusione riguardano due sfere principali: la sfera giuridica, volta alla lotta contro le disuguaglianze, le discriminazioni e legata alle pratiche di pari opportunità, e la sfera economica, guidata da logiche di profitto derivante dalla valorizzazione della diversità.

La commissione europea iniziò a investire su pratiche di Diversity and Inclusion nel 2004, quando venne firmata la prima Carta della Diversità con l'obiettivo di promuovere l'attuazione di politiche di diversità all'interno delle aziende e delle organizzazioni europee. Firmando il documento, infatti, le aziende dichiararono il loro impegno a tutelare la diversità e promuovere le pari opportunità nel luogo di lavoro.

Nel 2010 venne creata la Piattaforma UE delle Carte di Diversità (finanziato dalla Commissione Europea) con l'intento di creare uno spazio in cui i promotori delle Carte della Diversità già esistenti potessero incontrarsi per discutere delle proprie esperienze e di possibili cambiamenti da attuare per sviluppare lo strumento. Attualmente vi sono 27 Carte della Diversità in Europa, che rappresentano più di 17mila organizzazioni aderenti e 17 milioni di lavoratori.

È importante sottolineare il fatto che le Carte della Diversità non hanno un carattere sovranazionale, ma che per essere davvero efficaci devono essere inserite e adattate al singolo contesto degli Stati che aderiscono. Le pratiche di Diversity Management e le politiche della diversità saranno dunque un prodotto del contesto in cui operano, partendo sempre dall'assunto che la gestione delle differenze porta con sé un valore competitivo di prestazione della propria organizzazione.

## 1.4 Fattori di spinta

Vi sono vari fattori che possono spingere le organizzazioni a adottare i programmi di Diversity and Inclusion Management, eppure possiamo delineare tre motivazioni principali: i motivi normativi, i motivi etici e i motivi economici.

All'interno dei motivi normativi rientra tutto il quadro legislativo che si occupa dei temi dell'equità, delle pari opportunità e della sostenibilità. Nello scenario italiano è opportuno menzionare l'Articolo 3 della Costituzione italiana, che prevede una "*pari dignità sociale e eguaglianza davanti alla legge, senza distinzioni di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali*". Queste dimensioni vengono tutelate dal D.lgs. 215/2003 e D.lgs. 216/2003, i quali promuovono rispettivamente una parità di trattamento indipendentemente "*dalla razza e dall'origine etnica*", e dalle "*religione, dalle convinzioni personali, dagli handicap, dall'età, dalla nazionalità e dall'orientamento sessuale*" nell'ambito dell'occupazione e nell'ambiente lavorativo. Con il D.lgs. 215/2003 viene inoltre istituito l'Unar (Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali), un ufficio dello Stato italiano che si occupa di assicurare una parità di trattamento di tutte le persone indipendentemente dalle dimensioni citate poco prima, promuovendo una cultura del rispetto dei diritti umani e delle pari opportunità, fornendo inoltre assistenza concreta alle vittime di discriminazione.

Per quanto riguarda invece la specifica della tutela della disabilità nell'ambiente di lavoro, nominiamo la L. 68/1999 per il diritto al lavoro delle persone disabili, con il fine di promuovere il loro inserimento e la loro integrazione lavorativa nel mondo del lavoro attraverso servizi di sostegno e collocamento mirato, e la L. 67/2006, la quale promuove la piena attuazione del principio di trattamento e delle pari opportunità nei confronti delle persone con disabilità, al fine di garantire alle stesse il pieno godimento dei loro diritti civili, politici, economici e sociali.

La forma di discriminazione su cui nel tempo si è posta maggiore attenzione è la discriminazione di genere, tutelata dal D.lgs. 198/2006, noto come Codice delle Pari Opportunità tra uomo e donna, il quale ha l'obiettivo di promuovere la parità di trattamento e le pari opportunità tra uomini e donne in diversi ambiti della vita sociale, economica e lavorativa. È opportuno ricordare inoltre la Carta della Diversità Italiana, introdotta nel 2009 in risposta alle Carte delle Diversità che si stavano diffondendo in Europa.

Si tratta di una dichiarazione di intenti volta alla diffusione di una cultura aziendale e di politiche di risorse umane inclusive, prive di discriminazioni e pregiudizi, e orientate a



valorizzare i talenti nelle loro dimensioni di diversità, lottando contro tutte le forme di discriminazione sul luogo di lavoro.

Nonostante vi siano dunque varie leggi e decreti legislativi volte a tutelare i diversi aspetti della diversità, la forma e l'intensità dei programmi che si occupano di gestirla viene lasciata alla discrezione delle singole organizzazioni (Köllen, 2019). Possiamo distinguere due tipologie di programmi in relazione alla motivazione per cui vengono attuati: (1) i programmi che vedono un certo valore economico intrinseco nel Diversity and Inclusion Management (e sono spinti da motivi economici), (2) e i programmi che vedono nell'attuazione delle pratiche volte alla valorizzazione della diversità un bene comune dal punto di vista morale (guidati quindi da motivi etici).

Possiamo distinguere due ulteriori tipi di argomentazione riguardo al valore economico positivo derivato dalle politiche di Diversity and Inclusion Management a livello organizzativo (Köllen, 2019): la prima si riferisce alla diversità in quanto tale e ai benefici di una forza lavoro diversificata, per cui l'obiettivo del D&I Management è di creare (ad esempio attraverso politiche di reclutamento) una composizione della forza lavoro a cui partecipano persone il più eterogenee possibili, garantendo un ambiente di inclusione; la seconda si riferisce alle componenti di diversità già presenti all'interno del gruppo di lavoro, permettendo ai lavoratori di esprimere il loro massimo potenziale sfruttando le loro diversità come delle risorse.

I sostenitori del D&I Management che sostengono le motivazioni etiche ritengono invece che questo percorso sia "*socialmente giusto e moralmente desiderabile*" (Lorbiecki & Jack, 2000), facendo leva sul ruolo che hanno queste politiche nella creazione di uno stato di relativa uguaglianza. Le posizioni di vertice nei paesi occidentali, infatti, sono ricoperte prevalentemente da uomini bianchi, eterosessuali e non disabili, ovvero la categoria di individui che riesce più facilmente ad accedere alle risorse e alle competenze necessarie per arrivare a ottenere posizioni manageriali e di potere.

Vi sono due approcci al Diversity and Inclusion Management da un punto di vista etico (Köllen, 2019): gli approcci liberali e gli approcci radicali. Lo scopo degli approcci liberali è quello di rimuovere i pregiudizi legati al genere, all'abilità, all'etnia e all'orientamento sessuale degli individui nel momento del reclutamento, della selezione e della promozione, permettendo un accesso equo alle risorse a tutti gli attori sociali, basandosi su criteri di meritocrazia. Gli approcci radicali invece vogliono integrare la metodologia dell'approccio liberale con delle pratiche che abbiano un impatto più immediato sulla rappresentanza nella gerarchia delle organizzazioni, includendo ad esempio i sistemi di

quota (Lorbiecki & Jack, 2000). La motivazione dietro a questa scelta risiede nel fatto che vengono forniti dei *role models*<sup>2</sup> a gruppi di persone che sono spesso sottorappresentati nel mondo del lavoro, spingendoli ad ambire a certe posizioni lavorative superando la segregazione (orizzontale e verticale) presente all'interno del mondo del lavoro.

È importante infine specificare che gli approcci normativi, economici e morali non si escludono a vicenda ma sono complementari. Infatti, un'organizzazione può iniziare percorsi di Diversity and Inclusion Management per aderire alle normative, ma anche desiderando un tornaconto economico e comunque agendo secondo criteri etici.

### **1.5 Opportunità, sfide ed effetti del Diversity and Inclusion Management**

Slater, Weigand e Zwirlein (2008) trattano il concetto di vantaggio competitivo derivato dalla diversificazione del capitale umano, ovvero ciò che Becker (1964) definì come “*la conoscenza, le informazioni, le idee, le competenze e la salute degli individui*”. Mettendo a confronto il capitale umano con quello finanziario o fisico, Becker nota che tutte sono forme di capitale nel senso che sono tutte delle tipologie di risorse volte a produrre profitti e altri *output* a lungo termine. Ciò che distingue però il capitale umano da quello finanziario o fisico è il fatto che gli individui non possono essere separati e distinti dalle loro conoscenze, dalle loro abilità, dallo stato di salute o dai valori nello stesso modo in cui possono essere separate dai loro possessi finanziari o fisici.

Se consideriamo dunque la diversità in termini di diversificazione di capitale umano, possiamo esaminare tre aspetti in cui questa può creare un vantaggio competitivo nei confronti di un'organizzazione che decide di valorizzarla: la qualità delle decisioni, la connessione con i clienti e l'innovazione (Slater, Weigand e Zwirlein, 2008).

L'aspetto della qualità delle decisioni è connesso alla diversificazione della forza lavoro, dei clienti e di altri *stakeholders* a cui ogni organizzazione deve confrontarsi nel contesto storico e sociale attuale; con un panorama talmente diversificato le organizzazioni, dunque, non potranno che trovare beneficio nell'avere all'interno della propria forza lavoro diversi metodi di lavoro, prospettive e stili di leadership. Dalton (2005) evidenzia come l'avere e presentare diversi punti di vista all'interno dei Consigli di amministrazione sia un'opportunità per cogliere aspetti che potrebbero sfuggire se tutti i membri avessero le stesse prospettive ed esperienze. Infatti, vengono prodotti risultati migliori rispetto ai gruppi

---

<sup>2</sup> Possiamo definire un *role model* come una persona che è considerata da un'altra come modello di comportamento e aspettative, e che può influenzare le proprie percezioni di sé e delle proprie capacità.

omogenei, in quanto i gruppi eterogenei hanno più probabilità di possedere informazioni necessarie a rispondere a problemi complessi (Leonard et al., 2004).

Un altro aspetto da valutare è quello del rapporto e della connessione con il cliente. I lavoratori che hanno caratteristiche demograficamente simili agli utenti della propria organizzazione sono maggiormente in grado di capire le preferenze della clientela e come queste si evolvono nel tempo, oltre al fatto che attraverso le loro connessioni sociali con la comunità possono attrarre nuovi individui verso la propria organizzazione (ibidem., pag. 732).

La diversificazione della forza lavoro all'interno di un'organizzazione influisce anche sulla capacità innovativa del gruppo, unendo le varie competenze a livello culturale e delle conoscenze pratiche (Slater, Weigand e Zwirlein, 2008). La diversità di un individuo infatti viene vista come una spinta a pensare in maniera critica e fuori dagli standard culturali, mettendo in dubbio le regole non scritte e le tradizioni, cercando risposte dove altri non le cercherebbero, stimolando così il pensiero creativo (Johansson, 2004).

La presenza di gruppi di lavoro diversificati però porta con sé anche degli aspetti negativi che possono attutire i suoi significativi vantaggi. L'evidenza empirica, infatti, suggerisce che la presenza di diversità nella forza lavoro causa più conflitti e un più elevato turnover di dipendenti (Jehn, Northcraft, and Neale, 1999).

Quando parliamo di conflitti associati alla diversità demografica<sup>3</sup> intragruppo (Lawrence, 1997) è opportuno distinguere il conflitto riguardante i compiti da svolgere (*task conflict*) e il conflitto di tipo emotivo tra i membri del gruppo (*emotional conflict*).

Secondo Pelled (1999) il conflitto riguardo ai compiti da svolgere è causato da disaccordi sugli obiettivi da raggiungere, le aree su cui focalizzarsi per raggiungere il proprio scopo, la metodologia da utilizzare e le scelte d'azione più opportune. La modalità con cui si approcciano i compiti cambia sulla base delle proprie esperienze passate e quindi dei valori e credenze attraverso cui si interpreta la realtà. Per questo motivo, nel momento in cui abbiamo un gruppo eterogeneo c'è una probabilità maggiore che ci siano divergenze rispetto al modo di affrontare un compito, con il rischio che si generino tensioni tra i membri del gruppo.

Il conflitto emotivo invece coinvolge le sfere relazionali e psicologiche degli individui, creando scontri interpersonali caratterizzati da sentimenti negativi come la rabbia

---

<sup>3</sup> Lawrence (1997) definisce la diversità demografica intragruppo come "la misura in cui il gruppo presenta attributi demografici diversificati tra loro, quindi caratteristiche immutabili come quelle del genere, dell'età, dell'etnia, nonché le caratteristiche relative al proprio ruolo e funzione all'interno dell'organizzazione".

e la frustrazione. Questa modalità di conflitto è legata a dei meccanismi psicologici che vengono attivati di fronte alla diversità e alla somiglianza, come ad esempio la teoria della categorizzazione (Tajfel, 1972). Secondo quest'ultima, siamo costantemente chiamati a elaborare una grande quantità di informazioni, e per riuscire a gestire questo sforzo tendiamo in maniera inconscia a categorizzarci all'interno di certe categorie sociali, basandoci su vari attributi demografici e immediatamente visibili. Secondo Turner (1975), a seguito del processo di categorizzazione gli attori sociali rinforzano stereotipi positivi riguardo alla propria categoria, e allo stesso tempo associano stereotipi negativi ai membri delle categorie diverse dalla loro, sentendosi superiori a questi e ponendo distanza tra sé e l'altro. Questi meccanismi portano a interazioni ostili tra la categoria a cui apparteniamo e ciò che viene categorizzato come "diverso", causando dunque conflitti di tipo emotivo. Una teoria apparentemente opposta riguardo al conflitto emotivo legato all'eterogeneità dei gruppi è la teoria del confronto sociale di Festinger (1954). Lo psicologo afferma che in assenza di certezze e in situazioni in cui mancano criteri oggettivi di valutazione, gli attori sociali cercano di valutare sé stessi e le proprie qualità sulla base di chi è simile a loro. Inoltre, viene specificato che nelle culture occidentali vi è una forte pressione a migliorare costantemente le proprie qualità, il che porta a un desiderio di essere sempre migliori di chi vediamo simile a noi, un processo che fa crescere il sentimento di competizione. Secondo questa definizione, dunque, possiamo associare la presenza di persone con caratteristiche simili demograficamente a una maggiore competizione intra-gruppo, portando quindi le forze lavoro omogenei a una maggiore probabilità di conflitto emotivo. Da un lato quindi ogni tipo di diversità può causare un processo di categorizzazione (teoria della categorizzazione), dall'altro ogni tipo di somiglianza può innescare un una comparazione sociale (teoria del confronto sociale); in ogni caso questo può portare a un conflitto emotivo intra-gruppo.

Vediamo quindi come la diversità tra i membri del gruppo sia associata a una minore identificazione psicologica con gli altri membri del gruppo, dunque un sentimento minore di appartenenza all'organizzazione. Questa dimensione psicologica influenza direttamente il comportamento rispetto al proprio ruolo nelle organizzazioni eterogenee, causando maggiori probabilità di assenteismo, un elevato turnover tra i membri del gruppo ed effetti negativi sulla produttività (Tsui, Egan, O'Reilly, 1992).

La diversità inoltre presenta notevoli sfide durante i periodi di incertezza decisionale, portando potenzialmente a sensazioni di frustrazione e confusione. Nel momento in cui vi è uno scontro dei membri della forza lavoro di tipo culturale tra un gruppo maggioritario e uno minoritario, questi vengono risolti a favore della maggioranza, creando così delle importanti

barriere alla partecipazione effettiva dei membri delle minoranze nelle situazioni conflittuali (Mazur, 2010).

Ragioniamo adesso sugli effetti che possono derivare dall'attuazione dei programmi di Diversity and Inclusion Management.

Milliken e Martins (1996) evidenziano alcuni schemi comuni nei processi attraverso cui la diversità influisce sui risultati individuali, di gruppo e organizzativi. Gli autori delineano quattro tipi di variabili che sembrano influenzare i risultati a lungo termine di gruppi eterogenei: le conseguenze affettive, gli esiti cognitivi, gli effetti simbolici e le conseguenze comunicative.

Le conseguenze affettive riguardano il senso di identificazione con il proprio gruppo, la soddisfazione della propria condizione e l'integrazione piena a livello sia individuale che di gruppo. Varie ricerche fatte su questo tema dimostrano come una maggiore eterogeneità del gruppo porta a impatti negativi sulle sensazioni di identificazione con il gruppo e con l'organizzazione (Ancona & Caldwell, 1992). Una motivazione possibile è stata trovata nel fenomeno dell'omofilia (McPherson & Smith-Lovin, 1987), ovvero il meccanismo per cui gli individui preferiscono interagire e creare legami con persone che ritengono simili a loro, in quanto si assume che chi possiede un *background* analogo condivide valori e esperienze di vita affini, e dunque sia più propenso a interagire con chi vede simile a sé.

Le conseguenze cognitive si riferiscono all'abilità del gruppo di processare informazioni, di interpretare gli stimoli e di allenare la capacità decisionale. Con la diversificazione di prospettive derivante da una eterogeneità dei gruppi di lavoro, aumenta anche il numero di stimoli, il che porta a una maggiore innovazione, creatività e qualità delle idee proposte (Hoffman & Maier, 1961).

Le conseguenze simboliche riguardano invece la reputazione e l'immagine dell'organizzazione che gli approcci di Diversity & Inclusion Management portano con sé, mostrandosi come simbolo di eguaglianza e influenzando la percezione simbolica dell'organizzazione dal punto di vista degli *stakeholder* sia interni che esterni.

L'impatto relativo ai processi comunicativi invece riguarda il modo in cui la diversità influisce sulle comunicazioni interne ed esterne alla collettività, affermando che i membri di comunità eterogenee tendono a comunicare in maniera più formale e meno frequente rispetto ai gruppi con meno presenza di diversità, interagendo più spesso con i membri esterni.

La diversità appare dunque come un'arma a doppio taglio (Milliken & Martins, 1996), da un lato aumentando la creatività e l'innovazione (poiché è necessario confrontarsi con visioni diverse), e dall'altro aumentando la probabilità che ci sia un mancato senso di

identificazione nell'organizzazione tra i membri del gruppo, portando all'aumento di fenomeni come l'assenteismo e il turnover.

## **1.6 Possibili modelli di Diversity Management**

Dopo aver parlato delle opportunità e delle sfide che possono derivare dall'implementazione del D&I Management, nonché degli effetti attesi, ci soffermiamo adesso sui possibili approcci e sulle pratiche che possono essere implementate nelle organizzazioni.

Riccò (2016) pone la questione iniziale dei possibili approcci al Diversity Management distinguendo tra le pratiche volte a conformarsi (alle normative e a una certa immagine aziendale) e quelli volti a creare valore. Da un lato abbiamo dunque un'organizzazione che decide di implementare pratiche volte a una maggiore eguaglianza tra i lavoratori, con il solo scopo di aderire alle normative del proprio paese o cercando di far passare una precisa immagine di sé a livello comunicativo; dall'altro abbiamo delle organizzazioni che vedono nella diversità una risorsa per creare valore aggiunto per l'impresa. La scelta dell'approccio da adottare direttamente le tipologie di politiche che vengono discusse e attuate. Ad esempio, decidere di seguire il primo approccio ("conformarsi") porterà all'attuazione di politiche mirate a garantire il rispetto dei requisiti normativi e a prevenire casi di discriminazione all'interno dell'organizzazione. Scegliere il secondo approccio ("creazione di valore") invece porterà a scegliere politiche che si concentrano sull'individuazione delle caratteristiche di ogni membro, assegnando ruoli o compiti in linea alle loro propensioni, in modo che tutti possano contribuire attivamente al successo dell'azienda.

Rispetto alla letteratura esistente, Mazzei and Ravazzani (2008, 2012) e Ravazzani (2016) hanno sviluppato un modello che comprende tre possibili approcci al Diversity Management.

Il primo approccio è quello dell'assimilazione delle minoranze, che si concentra sul garantire pari opportunità ai gruppi sociali tradizionalmente meno rappresentati, mettendo a disposizione poche risorse e pratiche effettive. Si focalizza per lo più sulle dimensioni del genere, della tutela alla genitorialità e della disabilità, e si afferma principalmente attraverso i sistemi di quota. I benefici attesi da questo approccio sono la parità di trattamento e la riduzione di cause legali contro l'organizzazione, mentre i possibili effetti negativi riguardano l'abbassamento dello standard di assunzione e promozione (dato dalla necessità

di assumere lavoratori sulla base di quote obbligatorie) e una percezione negativa delle proprie competenze.

Il secondo approccio è quello dell'integrazione della diversità, il cui scopo è quello di gestire le aspettative sociali con azioni delineate e procedure manageriali prestabilite. Questo approccio considera una più vasta gamma di caratteristiche socio demografiche, come l'etnia, la nazionalità, la lingua, l'orientamento religioso, l'orientamento sessuale e l'età e le sue pratiche includono, ad esempio, il lavoro flessibile (adattabile a orari e esigenze individuali), delle misure volte a garantire un *work-life* balance (ad esempio il telelavoro, i congedi, il part-time), l'espansione del margine di reclutamento (che consiste nell'ampliare criteri per assumere i lavoratori), delle pratiche di formazione garantite e una maggiore attenzione al modo in cui viene gestita la comunicazione. Per garantire l'effettiva attuazione di queste pratiche viene predisposta una figura che si dedica alla loro realizzazione attraverso la stesura di un preciso piano di azione, volto all'integrazione della diversità. Ci si aspetta che seguendo questo approccio aumenti la motivazione da parte dei lavoratori e migliori anche l'immagine dell'organizzazione al mondo esterno, ma si teme anche un possibile aumento della conflittualità intra-gruppo e la presenza di discriminazione inversa, per cui i gruppi tradizionalmente maggioritari si potrebbero sentire svantaggiati a causa delle politiche volte a promuovere l'uguaglianza per le minoranze.

Il terzo approccio è quello dello sfruttamento della varietà, il cui scopo è l'aumento della competitività da parte dell'azienda attraverso la valorizzazione delle diverse conoscenze, capacità e *network* dei lavoratori. Si procede attraverso una metodologia più strutturata che prevede un budget e una programmazione dei passi da compiere. Ci si attende che ci siano degli effetti positivi riguardo una maggiore innovazione nella risoluzione dei problemi e la possibilità di avere contatti con nuovi mercati, mentre si prevede anche la possibilità di forme di etichettamento, nel senso che i dipendenti appartenenti a gruppi diversi possono essere assegnati in posizioni più visibili per migliorare l'immagine aziendale e rispecchiare la diversità degli *stakeholder* (una prospettiva che si avvicina molto più al secondo approccio "dell'integrazione della diversità").

Nella pratica, le iniziative che vengono incluse nell'ambito del Diversity Management possono comprendere (Buemi, 2015): le strategie di reclutamento, con l'obiettivo di rendere più eterogenea la composizione della forza lavoro; i programmi di formazione, con l'intento di aumentare il livello di consapevolezza riguardo a certi temi della diversità e fornendo strumenti necessari ai lavoratori per aiutare a creare un ambiente di lavoro inclusivo; le attività che agiscono sulle dinamiche relazionali all'interno

dell'organizzazione, come ad esempio il *mentoring* e *networking*. Vengono incluse inoltre: le pratiche dei processi di valutazione ed i sistemi di incentivi che considerino le diversità presenti nell'organizzazione; le pratiche per una maggiore conciliazione tra vita sociale, familiare e lavorativa, volte a rendere maggiormente flessibili i tempi di lavoro per venire incontro alle esigenze dei lavoratori; i sistemi di welfare aziendale che offrano servizi volti a promuovere la salute e il generale benessere all'interno dell'impresa; gli strumenti di comunicazione volti a diffondere sia all'interno che all'esterno dell'azienda i temi del Diversity Management.

Prima di attuare tali pratiche, è necessario osservare il contesto in cui si andrebbe ad agire e interrogarsi sulla effettiva possibilità di cambiamento. Indagando nello specifico la dimensione del genere, Benschop e Verloo (2011) evidenziano tre temi che sono rilevanti per capire le condizioni necessarie perché avvenga un cambiamento a livello organizzativo riguardo all'integrazione della diversità, ovvero: (1) la possibilità di un cambiamento programmato, (2) la possibilità di un cambiamento rivoluzionario o incrementale che porti l'organizzazione in una nuova direzione, e (3) la resistenza al cambiamento organizzativo.

La questione del cambiamento programmato riguarda una modalità di azione per garantire uno stato di eguaglianza, che crede che un cambiamento sistematico e pianificato attraverso precise norme e azioni sia il modo migliore per raggiungere tale obiettivo. Lo sviluppo di regolamenti dettagliati, di varie pratiche di controllo e di azioni di monitoraggio rischia però di far cadere le organizzazioni nel "managerialismo" (ovvero un approccio che attribuisce un elevato controllo e potere decisionale da parte del Management), contribuendo a rinforzare gli aspetti burocratici della gestione delle diversità con il rischio di non riuscire ad attuare cambiamenti significativi all'interno dell'organizzazione.

Riguardo la strategia di gestione del cambiamento radicale o incrementale, si evidenzia una differenza tra gli approcci che mirano a trasformare le organizzazioni con pratiche rivoluzionarie e quelli che si basano su un processo fatto di "piccole vittorie" (Meyerson e Fletcher, 2000). Secondo questi autori, è preferibile scegliere un processo incrementale nel momento in cui vogliamo andare ad agire sulla dimensione micro delle relazioni interpersonali, in cui le diseguaglianze si mostrano nei rapporti tra gli attori sociali. Inoltre, un motivo per preferire i cambiamenti incrementali rispetto a quelli radicali sta nel terzo tema evidenziato, ovvero la resistenza al cambiamento: nel momento in cui utilizziamo meccanismi di "piccole vittorie" riusciamo a modificare le strutture che perpetuano le diseguaglianze senza generare un cambiamento talmente improvviso da portare gli individui a voler resistere, e quindi raggiungendo l'obiettivo in modo meno conflittuale.



Rispetto a questi temi, gli autori propongono un nuovo approccio al cambiamento, che viene visto come un processo dinamico e contestuale in cui agiscono numerosi attori e interessi (Benschop e Verloo, 2011). Si evidenzia la necessità di attuare il cambiamento con una pianificazione che sia flessibile e che tenga conto dei riscontri dei membri dell'organizzazione, attraverso un progressivo adattamento da parte dell'organizzazione ai possibili sviluppi contestuali che non si erano previsti prima. Al processo di pianificazione del cambiamento è opportuno che partecipi il maggior numero possibile delle parti interessate, per evitare la ricaduta nel managerialismo e per ridurre le possibilità di resistenza. Questa nuova strategia obbliga a tenere in considerazione contemporaneamente i livelli individuali e quelli strutturali, in modo tale da contribuire all'attuazione di cambiamenti a livello sistemico che garantiscano una parità di opportunità e di trattamento.

## **1.7 Le dimensioni del Diversity and Inclusion Management**

Analizziamo adesso le dimensioni principali della diversità che vengono considerate e tutelate nei programmi di Diversity and Inclusion Management, ovvero la dimensione del genere (*gender equality*), delle differenze di età (*age Management*), delle differenze culturali (*cultural Diversity*) e della disabilità (*disability Management*).

### *1.7.1. Gender Equality*

Quando parliamo di genere ci riferiamo al “*costrutto socialmente determinato che descrive le caratteristiche, i comportamenti e i ruoli considerati appropriati e che sono attesi per uomini e donne all'interno di una determinata società. Questi ruoli, caratteristiche e comportamenti vengono appresi attraverso i processi di socializzazione fin dall'infanzia e continuando per tutto il ciclo vitale*” (Rolleri, 2012). Mentre infatti il sesso si riferisce ad una classificazione basata sulle caratteristiche biologicamente determinate (come, ad esempio, i cromosomi e gli organi riproduttivi), l'identità di genere e l'espressione di genere di un individuo fanno riferimento al senso interiore dell'essere uomo, donna o altro (superando il binarismo di genere a favore di una categorizzazione fluida).

Con il termine “*eguaglianza di genere*” invece ci riferiamo “*a una condizione sociale in cui uomini e donne godono degli stessi diritti e di un equilibrio di potere, status, opportunità e ricompense, a prescindere dal loro genere*” (ibidem., pag. 4). Possiamo dire infatti di avere uno stato di eguaglianza di genere nel momento in cui abbiamo (1) un equo accesso e utilizzo delle risorse (ad esempio i servizi sanitari, l'educazione, i prestiti bancari,

le opportunità di lavoro e altri), (2) una equa partecipazione nelle relazioni, nella famiglia, nella politica e nelle comunità, e (3) la sicurezza o la libertà dalla violenza, ovvero la possibilità di vivere la propria quotidianità senza la presenza o la minaccia di violenza fisica, sessuale o emotiva, oppure senza discriminazioni, molestie o forme di coercizione (ibidem., pag. 4). In antitesi, si verifica ineguaglianza di genere quando abbiamo una condizione sociale in cui i diritti, le responsabilità e le opportunità degli individui sono determinati dal sesso associato loro alla nascita; è necessario specificare che queste limitazioni sono un risultato di precisi processi culturali e storici (Slade, 2008) che creano molte delle differenze riconosciute socialmente tra uomini e donne (di Bella, 2023) e dunque non possono essere decontestualizzate rispetto alla struttura sociale in cui sono state costruite.

Nel momento in cui parliamo di eguaglianza di genere, non si vuole far intendere che uomini e donne siano uguali, ma che le loro differenze intrinseche non devono essere criterio di discriminazione, ma al contrario devono essere alla base di una struttura sociale che consenta loro di esistere nella differenza (ibidem., pag. 4).

Riportiamo i due dibattiti principali che riguardano i possibili approcci all'uguaglianza di genere (Benschop e Verloo, 2011): (1) il dibattito struttura-*agency*, che si chiede se la disuguaglianza di genere sia un prodotto di strutture sociali o se sia causata da azioni individuali; (2) il dibattito differenza-uguaglianza, che si domanda se le donne siano uguali o diverse dagli uomini.

La prospettiva dell'*agency* individuale rispetto all'eguaglianza di genere si focalizza o sul massimizzare il potenziale della donna perché viva al meglio nelle organizzazioni e nella società fornendo i mezzi necessari per avere più successo nelle organizzazioni (*individual inclusion*), oppure rivalutando le caratteristiche del "femminile" vedendole come contributi importanti alla vita di un'organizzazione (*individual re-evaluation* (ibidem., pag. 281). In entrambe le modalità ci si concentra sulle decisioni e le strategie individuali che possono riprodurre la disuguaglianza, non coinvolgendo il sistema nella sua interezza.

L'approccio che si focalizza sulla struttura invece si concentra sulla discriminazione sistematica di determinati gruppi sociali, i quali sono ostacolati da varie barriere sociali in ogni parte della loro vita lavorativa (dall'assunzione alle promozioni).

Bisogna dunque cambiare i macro-modelli identificando i momenti in cui si riproduce la disuguaglianza nella struttura organizzativa, tenendo in considerazione anche i modelli culturali che stanno alla base degli stereotipi.

Per quanto riguarda invece il dibattito uguaglianza-differenza, la teoria classica delle differenze si basa sull'assunto che le donne sono essenzialmente differenti dagli uomini

nell'aspetto biologico, intellettuale, emotivo e attitudinale. Secondo questo approccio le caratteristiche femminili vengono sottovalutate negli ambienti lavorativi, quando dovrebbero essere valorizzate e viste come elementi che possono contribuire enormemente allo sviluppo delle organizzazioni. Una possibile deriva negativa di questa teoria è che invece che combattere gli stereotipi, questi vengano ancor più affermati (Amici e Stefani, 2013).

La prospettiva dell'uguaglianza invece afferma che non esistono differenze essenziali tra uomini e donne (nelle abilità, nei valori e nelle predisposizioni) e che ogni possibile diversità è il frutto di costruzioni sociali e di *pattern* di discriminazione e pregiudizio nei confronti delle donne. Questi standard favoriscono gli uomini e impediscono che venga sfruttato il potenziale delle donne, rendendo le organizzazioni inefficienti poiché vengono ignorate possibili risorse importanti (Benschop e Verloo, 2011). La critica che viene mossa rispetto a questa prospettiva è di androcentrismo, poiché i criteri per definire l'uguaglianza si basano su aspetti tradizionalmente maschili, come ad esempio il criterio del lavoro inteso come attività retribuita al di fuori della casa (svalutando di conseguenza il lavoro di cura non retribuito che è tipicamente femminile) (Amici e Stefani 2013).

Per superare questa dicotomia tra le prospettive di uguaglianza e di differenza (*sameness-difference*), Fraser (1997) propone un nuovo concetto, ovvero quello dell'equità (*fairness*). L'autrice definisce l'equità attraverso sette principi normativi: la lotta contro la povertà, lo sfruttamento, la marginalizzazione, l'androcentrismo, l'eguaglianza nel reddito, il tempo libero e il rispetto. Viene proposto il modello sociale del *caregiver* universale, in cui sia uomini che donne incorporano il proprio stipendio con attività politiche, sociali e di cura.

Questi principi normativi influenzarono in seguito la costruzione del *Gender Equality Index* (GEI) sviluppato da Plantenga et al. (2009), ovvero lo strumento di misurazione del grado di eguaglianza di genere nei paesi Europei. Il GEI comprende sette dimensioni principali, ovvero la dimensione lavorativa, quella del reddito, del potere decisionale, del tempo, della conoscenza, della salute e della violenza.

La dimensione lavorativa si riferisce a una condivisione equa del lavoro retribuito, composta dalle sottocategorie della partecipazione al mercato del lavoro e del livello di disoccupazione di donne e uomini.

La dimensione della retribuzione riguarda invece una condivisione paritaria delle risorse economiche, riferendosi alla retribuzione e ai guadagni di uomini e donne messe a

confronto, per capire quanto il salario delle donne dovrebbe aumentare per essere pari a quello degli uomini (la questione del *gender pay gap*).

La dimensione del potere decisionale viene definita come una condivisione equa del potere di prendere decisioni, in ambito politico ma anche socioeconomico. Il primo viene calcolato sulla base della percentuale di politiche donne nei tribunali nazionali, mentre il secondo indagando la quantità di donne e di uomini in professioni altamente qualificate.

La dimensione temporale riguarda la condivisione equa di tempo tra uomini e donne, tenendo in considerazione il tempo che viene dedicato ai lavori di cura, al tempo libero, e alle attività sociali.

La dimensione della conoscenza fa riferimento a un accesso paritario alla formazione e all'istruzione per uomini e donne, focalizzandosi sul raggiungimento di titoli di studio e sul problema della segregazione educativa rispetto ai vari settori di formazione (umanistici, STEM, della salute e della cura, educativi e artistici).

L'aspetto della salute riguarda le differenze tra uomini e donne rispetto allo stato di benessere in termini di comportamenti e accesso alle strutture sanitarie, indagando quindi chi adotta comportamenti considerati salutari, chi ha più accesso a servizi sanitari e chi ha più aspettativa di vita senza patologie.

La dimensione della violenza di genere misura invece le esperienze di violenza delle donne, identificando in questa la manifestazione più brutale delle disuguaglianze di genere.

Il tema dell'intersezionalità delle disuguaglianze, infine, si concentra sulle numerose altre possibili categorie che vanno a influenzare il raggiungimento di una eguaglianza di genere, come ad esempio l'età, la provenienza geografica, la disabilità, l'orientamento sessuale, il credo religioso e così via.

Concludendo, una condizione di eguaglianza sociale diventa dunque fondamentale per garantire un pieno sviluppo di tutti gli esseri umani, in quanto è importante non solo da un punto di vista etico, sociale e legale, ma anche per permettere la crescita economica di una nazione (Amici e Stefani, 2013).

### *1.7.2. Age Management*

La gestione di lavoratori in fasce di età differenti è una delle dimensioni chiave del Diversity and Inclusion Management, in quanto la forza lavoro attuale è composta da un complesso mix generazionale (Boehm et. al, 2014) e promuovere una *age Diversity* può migliorare il clima organizzativo complessivo (Gordon, 2018).

La discriminazione sulla base dell'età viene definita “*ageismo*”, ovvero l'insieme dei vari pregiudizi e pratiche di esclusione che si basano sull'età di una persona (Butler, 1980). Queste trovano le loro fondamenta su stereotipi e *bias* che valgono sia per le generazioni più anziane sia per quelle più giovani.

Possiamo dunque distinguere in tre categorie le generazioni che caratterizzano la forza lavoro attuale, ovvero: i *Baby Boomers*, nati tra il 1946 e il 1964, percepiti come meno adattivi a livello culturale e interpersonale, ma anche associati a una forte e stabile etica lavorativa (Dearmond et. al, 2006); la *Generazione X*, con i nati tra il 1965 e il 1980, che a differenza dalla generazione precedente vengono visti come meno “leali” e più interessati a una conciliazione della propria vita con il lavoro (Bell and Narz 2007); i *Millennials*, nati tra il 1981 e il 2000, percepiti come fluenti nell'ambito della tecnologia, più flessibili nel lavoro ma anche con problemi nella comunicazione interpersonale (Paggi and Jopp, 2015; Backes-Gellner and Veen 2013); la *Generazione Z*, con i nati tra il 1995 e il 2010, ovvero la prima generazione ad essere nata in un mondo collegato globalmente attraverso Internet, a cui si associa un apprezzamento per la flessibilità e il miglioramento continuo, un atteggiamento critico verso l'autorità, la ricerca di formazione e competenze sociali avanzate (Bulut, 2021).

Per superare gli stereotipi associati alle varie generazioni, l'Age Management si propone di gestire la diversità di età cercando di valorizzare i punti di forza dei lavoratori in relazione alla loro generazione, influenzando così positivamente sul clima e sull'efficienza dell'organizzazione (Mauri, 2019).

### 1.7.3. *Cultural Diversity*

L'incremento della globalizzazione in epoca contemporanea obbliga a una maggiore interazione tra persone di diverse culture e *background* rispetto ai tempi precedenti. Per questo motivo, è adesso ancora più necessario occuparsi di valorizzare la multiculturalità all'interno della società e delle organizzazioni per permettere una valorizzazione delle varie prospettive che entrano in gioco. La diversità culturale viene definita come “*la rappresentazione, in un sistema sociale, di persone con affiliazioni di gruppo distintamente diverse di rilevanza culturale*” (Cox, 1994).

Vi sono due principali filoni riguardo al modo in cui dovrebbe essere tratta la multiculturalità in ambito organizzativo: il primo filone sostiene la necessità di fondere le diverse culture con un modello organizzativo dominante; il secondo filone invece difende l'idea di adottare dei valori universali nelle organizzazioni.

Secondo il primo filone, la gestione della multiculturalità viene vista come un tentativo di creare una cultura organizzativa comune a tutti gli individui a prescindere dai loro diversi *background*, affinché possano lavorare insieme in modo ottimale senza concentrarsi sulle loro differenze (Seymen, 2006). L'obiettivo è quindi quello di creare una identità collettiva comune alla base dell'organizzazione per semplificare le operazioni e per promuovere la coesione, integrando ciascun membro in una cultura singola e dominante.

Il secondo filone invece è quello dei sostenitori dei valori universali, i quali ritengono che le organizzazioni debbano adottare dei valori universali che tengano conto e rispettino la multiculturalità dei suoi membri, in modo tale da creare un ambiente inclusivo e adattabile. Ci si focalizza quindi sui valori che vanno oltre l'eterogeneità delle appartenenze, cercando di renderli universali e compresi all'interno della cultura organizzativa, in modo tale da ridurre i problemi derivanti dalle diversità al minimo nelle organizzazioni (ibidem., pag. 306).

#### *1.7.4 Disability Management*

L'articolo 1 della Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità (CRPD) del 2006 specifica che *“per persone con disabilità si intendono coloro che presentano menomazioni fisiche, intellettuali, mentali o sensoriali a lungo termine che, in interazione con varie barriere, possono ostacolare la loro piena ed effettiva partecipazione nella società su base di uguaglianza con gli altri”*. Le persone con disabilità costituiscono il 16% della popolazione mondiale, con l'80% di questi in età lavorativa (ILO, 2023), il che rende evidente la necessità di attuare percorsi e di stabilire politiche che favoriscano la loro entrata nel mondo del lavoro.

A livello normativo, l'inserimento nel mondo lavorativo delle persone con disabilità è garantito dalla Legge n 68/1999 di cui abbiamo trattato nel Paragrafo 4. Andando oltre l'aspetto normativo, focalizziamoci adesso sulla branca del Disability Management, il quale *“ha l'obiettivo di gestire le diversità presenti nelle organizzazioni sia pubbliche che private, al fine di sviluppare un ambiente che sia favorevole a tutti i lavoratori”* (Friso, 2018). Attraverso questi percorsi, infatti, si deve incoraggiare un approccio culturale e sociale che favorisca la partecipazione e l'autonomia delle persone con disabilità, dove l'attività lavorativa deve avere un ruolo determinante nell'inclusione sociale. (Friso, Scollo, 2018). Secondo Griffo (2013) infatti, l'inclusione delle persone con disabilità riguarda in primis la sfera dei diritti umani, ma è anche una fondamentale risorsa a livello economico per tutto il genere umano.

Concludendo, le quattro dimensioni che vengono tutelate dai programmi di D&I Management hanno in comune la visione secondo cui affinché si verifichi una buona gestione delle diversità, questa deve essere considerata non meramente come un aspetto da dover gestire per rispettare normative legali, ma deve essere vista e trattata come una risorsa preziosa che può arricchire notevolmente la vita dell'organizzazione.

## Capitolo 2

### *La genitorialità, il congedo di paternità e i modelli familiari*

#### **2.1 La genitorialità**

La famiglia può essere definita come uno spazio fisico, biologico, relazionale e simbolico che si occupa di significare eventi e costruire rapporti (Saraceno, Naldini, 2013). La famiglia non è passiva alle trasformazioni sociali, ma è anzi uno degli attori che contribuisce a definire i modi e i sensi del mutamento stesso. Gli elementi che segnano l'esperienza all'interno del nucleo familiare sono principalmente due: la generazione di appartenenza e il genere.

Le generazioni, pur essendo uno strumento di continuità, sono anche un elemento che permette di ridefinire i ruoli e le gerarchie. Inoltre, l'esperienza familiare è profondamente influenzata dall'identità di genere nell'individuo, tant'è che questa appartenenza diventa un fattore determinante nel plasmare il percorso sociale di una persona, assegnando ruoli, aspettative, valori, gradi di potere e responsabilità specifiche (ibidem, pag 12).

Il sociologo Talcott Parsons (1955) elaborò una teoria influente sulla famiglia moderna, sostenendo che il suo funzionamento ottimale necessitasse di una netta divisione dei ruoli tra madri e padri. Questa differenziazione non era basata solo su fattori biologici, ma anche su esigenze sociali, proponendo un modello di figura paterna rassicurante e armoniosa che rimase dominante per decenni. Secondo Parsons, infatti, il padre doveva essere il leader strumentale, ovvero colui che collegava la famiglia con l'esterno, mentre la madre era il leader espressivo, responsabile degli aspetti affettivi e di cura all'interno della famiglia. Questa teoria fu ampiamente criticata per il fatto di non considerare gli squilibri di potere e perpetuare stereotipi di genere rigidi, in quanto favoriva il ruolo paterno nella preparazione dei figli maschi alla vita sociale, e guidava le figlie femmine a seguire il modello materno di casalinga.

La teoria di Parsons fu ampiamente diffusa e sostenuta anche in campo psicologico da studiosi come John Bowlby (1969), il quale condivise la convinzione che il ruolo materno



fosse specializzato e insostituibile, enfatizzando la crucialità della relazione madre-bambino nei primi anni di vita. In questo contesto, al padre veniva assegnato un ruolo secondario nello sviluppo del figlio. Solo in tempi molto più recenti la psicologia ha accettato l'idea che anche il padre possa svolgere funzioni tradizionalmente attribuite in esclusiva alla madre, e viceversa, riconoscendo una maggiore flessibilità e interscambiabilità nei ruoli dei genitori.

Ma cosa vuol dire essere genitori? E perché risulta necessario tutelare questo ruolo?

Bornstein (1995) definisce la genitorialità (parenting) come l'abilità di prendersi cura del proprio figlio, una competenza che non si limita solo alla sfera fisica e ai bisogni corporei, ma che comprende anche gli aspetti relazionali, affettivi e sociali. In questi ambiti, i genitori devono possedere infatti adeguate capacità relazionali e sociali.

Secondo Naldini (2016) i cambiamenti che riguardano la decisione e il significato di diventare genitori avvengono all'interno di una costruzione sociale della genitorialità, la quale è permeata dai contesti economici, culturali e istituzionali del contesto specifico. Le profonde asimmetrie della società attuale tra uomini e donne emergono o si intensificano quando si decide di avere figli. La fase della transizione alla genitorialità, infatti, richiede un nuovo adattamento, con processi di ridefinizione delle priorità tra lavoro e famiglia. Inoltre, si instaurano dinamiche di negoziazione all'interno della coppia e della rete familiare riguardo alle pratiche di cura e alle responsabilità. Recenti studi sociologici (Grunow et al., 2007) hanno evidenziato che, nella fase che va dall'attesa del figlio ai suoi primi anni di vita, vengono alla luce le aspettative di genere e la produzione/riproduzione di stereotipi e le diseguaglianze di genere o, al contrario, si possono adottare modelli nuovi "disfando il genere" e aprendosi a cambiamenti. Tutto ciò porta a una "ri-tradizionalizzazione" dei ruoli in tutti gli ambiti sociali, e specialmente in famiglia e nel luogo di lavoro. Questa ridefinizione avviene con l'arrivo del primo figlio e sembra segnare l'equilibrio o squilibrio di genere a lungo termine nella storia della coppia (Fox, 2009). È inoltre necessario ricordare che vi sono notevoli differenze tra i genitori a livello di stratificazione sociale, sulla base di risorse possedute (titolo di studio, reddito, rete sociale, capitale culturale, condizione di occupazione, doppia presenza), del contesto istituzionale (sistema welfare, condizioni del mercato del lavoro) e delle norme culturali condivise del contesto (Naldini, 2016).

Possiamo analizzare il fenomeno della transizione alla genitorialità principalmente attraverso l'approccio del corso di vita (Elder, 1985) oppure l'approccio di genere (Piccone, Stella e Saraceno, 1996).

Il primo fa riferimento a una prospettiva che intreccia la dimensione micro di analisi degli individui come singoli e come genitori con la dimensione macro dei contesti. L'individuo viene quindi visto come una persona in evoluzione, situata in un contesto storico-sociale e relazionale specifico, coinvolta in un processo di ridefinizione della propria identità personale, di genere e sociale. I futuri genitori non stanno quindi acquisendo un nuovo status o ruolo, ma stanno affrontando un cambiamento profondo che tocca tutti gli ambiti della loro esistenza.

L'approccio di genere invece vede quest'ultimo come un elemento centrale nell'analisi della maternità e della paternità. Attraverso il genere quindi possiamo studiare come (e se) cambiano le dinamiche di genere nelle società contemporanee, rispetto alla ridefinizione dei ruoli di cui abbiamo già trattato.

Entro (e oltre) queste due prospettive di analisi della transizione alla genitorialità vi sono altre teorie che possono essere ricondotte a due raccolte principali.

Il primo corpus di teorie comprende le teorie economiche e dello scambio, che spiegano la divisione del lavoro domestico e familiare attraverso fattori economici, adottando un approccio di rational choice (della scelta razionale) (Coleman, 1994). Questa teoria si basa sulle affermazioni di Becker (1981), il quale sostiene che le coppie decidono congiuntamente di adottare un modello di specializzazione dei ruoli in modo tale da massimizzare l'utilità economica e funzionale all'interno del nucleo familiare. È importante affiancare alle risorse materiali ed economiche anche quelle sociali, poiché queste hanno una grande influenza nel determinare la possibilità e la libertà della coppia di negoziare la condizione di genitorialità (Fox, 2009).

In questo contesto la teoria più nota è la prospettiva delle risorse relative (Brines, 1994; Blood e Wolfe, 1960), che sostiene che la quantità di lavoro non retribuito svolto da ciascun membro della coppia è influenzato dal confronto delle risorse che ciascuno possiede: il partner che ha maggiori risorse, come un reddito più alto o una posizione professionale migliore, può ottenere una riduzione del proprio contributo al lavoro domestico attraverso la negoziazione.

Un'altra teoria degna di nota all'interno del primo corpus è la prospettiva della disponibilità di tempo (Coverman, 1985), secondo la quale il fattore chiave che influenza la divisione del lavoro domestico tra i partner (e, in senso più ampio, il lavoro familiare) è il tempo libero che ciascuno può dedicare a queste attività. Secondo questa teoria, si prevede che i mariti siano più coinvolti nelle faccende domestiche quanto più le mogli sono impegnate nel lavoro retributivo.

Il secondo corpus di teorie comprende tutte le prospettive che enfatizzano il ruolo dell'ideologia, delle norme di genere e degli elementi culturali nel plasmare i comportamenti individuali e la percezione della realtà sociale. Questi approcci, che si rifanno alla corrente sia del socio-costruzionismo che del post-strutturalismo costruzionista mirano a spiegare la distribuzione dei compiti domestici e familiari, le strategie per bilanciare lavoro e famiglia e le differenti attitudini e preferenze di uomini e donne nei confronti del lavoro e della famiglia.

Tra queste teorie abbiamo quella dell'ideologia di genere (Berk, 1985), che sostiene che all'interno della coppia non avviene uno scambio di lavoro domestico rispetto alle risorse economiche (come suggeriva la teoria delle risorse relative di Blood e Wolfe, 1960), ma che l'impegno di uomini e donne nel lavoro retribuito e in quello di cura è determinato dagli atteggiamenti, dalle aspettative e dalle convinzioni che hanno sviluppato e interiorizzato riguardo alla divisione dei ruoli e delle responsabilità tra i sessi.

Un'altra prospettiva degna di nota all'interno di questo corpus è quella del doing gender (West e Zimmerman, 1987), secondo cui il comportamento degli individui non è semplicemente il risultato delle aspettative sociali basate sul loro sesso biologico. Piuttosto, il genere è un processo in continua evoluzione che si manifesta e si costruisce attraverso le interazioni sociali. Questa teoria suggerisce che le divisioni di genere si accentuano con la genitorialità perché il modo in cui uomini e donne affrontano questo nuovo ruolo è un mezzo per "fare il genere", definendosi come madri e padri (e come donne e uomini) sulla base delle norme sociali vigenti. Le donne, di conseguenza, tenderebbero a occuparsi maggiormente del lavoro domestico e familiare come modo per esprimere simbolicamente la femminilità, mentre gli uomini potrebbero evitare questi compiti per affermare la loro identità maschile.

## 2.2 La tutela della genitorialità

Dagli anni '80 in poi le ricerche sul Welfare State hanno iniziato a prestare maggiore attenzione al ruolo della famiglia (Saraceno e Naldini, 2013), e di conseguenza, le politiche familiari sono state progressivamente integrate in modo più organico nei sistemi di welfare. Viene infatti riconosciuto il ruolo cruciale che la famiglia svolge nel funzionamento complessivo del Welfare State, vedendo le politiche familiari come una componente fondamentale del benessere sociale.

Con l'introduzione di una prospettiva di genere nello studio della famiglia si è iniziato a focalizzare l'attenzione sugli effetti che le politiche sociali hanno sulle dinamiche di genere. Ciò ha permesso di comprendere meglio come gli interventi dello Stato Sociale non solo influenzino, ma contribuiscano a costruire e rafforzare specifici modelli di relazione tra i generi. È infatti emerso che le politiche sociali non sono neutrali, e questo non solo nei loro effetti a livello di classe sociale e struttura familiare, ma neanche nella costruzione e riproduzione delle dinamiche di genere.

La maggior parte degli Stati Sociali moderni si è sviluppata basandosi sul modello familiare centrato sul male breadwinner, in cui l'uomo aveva il ruolo principale di guadagnare risorse economiche, mentre alla donna spettava il compito di svolgere il lavoro di cura non retribuito all'interno delle mura domestiche (Lewis e Ostner, 1995). La protezione sociale era quindi assicurata al lavoratore uomo, mentre le donne godevano solo di diritti secondari legati al loro status di mogli e di madri (Naldini e Saraceno, 2011). Questi presupposti culturali si sono tradotti in politiche sociali concrete che hanno rafforzato la differenziazione dei ruoli di genere. In seguito, tuttavia, alcuni sistemi di Welfare hanno adottato modelli dual-breadwinner o dual-earner, grazie allo sviluppo di diritti sociali individuali per i genitori (Lewis, 2001), promuovendo modelli familiari in cui entrambi i partner venivano incoraggiati a partecipare al mercato del lavoro.

La genitorialità viene tutelata attraverso e politiche sociali (garantite dagli Enti Statali) e dal Welfare aziendale, rientrando all'interno del tema del work-life balance (conciliazione vita-lavoro),

La questione della conciliazione nasce a seguito della "rivoluzione silenziosa" attorno alla metà del XX secolo che ha segnato l'uscita delle donne dal nucleo domestico e l'entrata nel mondo del lavoro retribuito e nella formazione terziaria (Balbo, 1978). Secondo

Agostini e De Stefanis (2024) possiamo definire la conciliazione come un insieme di “misure e strumenti adottati da attori pubblici e/o privati che contribuiscono a rendere compatibili le sfere della vita lavorativa, familiare e personale, consentendo a ciascun individuo di vivere al meglio i molteplici ruoli che interpreta all’interno della società”. Vi sono misure dirette o indirette che agiscono sulla conciliazione; quelle dirette possono essere divise in tre categorie: (1) servizi (dedicati all’infanzia, all’assistenza delle persone non autosufficienti, al pre-scuola e post-scuola e al disbrigo di pratiche), (2) tempo (flessibilità, smartworking, congedi di maternità, paternità e parentali), e (3) denaro (bonus per asili nido, Assegno Unico e Universale, fringe benefit) (ibidem., pag 8). Le misure indirette invece riguardano l’utilizzo di strumenti (specialmente nell’ambito della comunicazione) che incoraggiano un cambiamento culturale, promuovendo un’equa distribuzione delle responsabilità di cura tra uomini e donne, e aumentando il benessere di tutti i lavoratori e le lavoratrici, oltre che dei minori, degli anziani e delle persone non autosufficienti.

Inoltre, la conciliazione ha tre funzioni principali: (1) lo sviluppo economico, in quanto la partecipazione delle donne al mercato di lavoro ha un effetto moltiplicatore nell’economia dei Paesi; (2) la promozione del benessere di bambini e persone anziane, poichè più le donne sono inserite nel mondo del lavoro più i servizi educativi e quelli di invecchiamento attivo vengono potenziati; (3) il sostegno all’equità di genere sia nel lavoro produttivo che in quello riproduttivo.

Possiamo affermare quindi che le politiche sociali rivestono un ruolo decisivo nella tutela alle genitorialità, in quanto “nella misura in cui lo Stato interviene nei processi di riproduzione sociale -definendo standard, distribuendo risorse, assegnando diritti e obbligazioni- di fatto e di principio interviene anche nelle relazioni familiari e nei compiti affidati alle famiglie” (Saraceno e Naldini, 2013). La strategia che veniva inizialmente utilizzata nella stesura di tali politiche era quella del gender mainstreaming (Cannito, 2018), ovvero un approccio globale per il perseguimento dell’uguaglianza di genere che va oltre l’attuazione di misure specifiche per sostenere le donne, ma implica che tutte le iniziative (sia generali che specifiche per l’uguaglianza di genere) considerino attentamente sin dalla fase di progettazione i potenziali impatti sulle condizioni di vita di uomini e donne (Commissione Europea, 1996). È necessario evidenziare però che l’impostazione attuale delle politiche sociali si sia allontanata dalla prospettiva di genere e si sia avvicinata a una più “integrazionista”, che promuove l’ingresso delle donne nel mondo del lavoro retribuito

senza indagare gli assunti di genere che stanno alla base delle politiche sociali, senza promuovere il valore sociale della genitorialità, senza considerare il diritto alla conciliazione un diritto di cittadinanza e senza sfidare il modello lavorativo prevalente all'interno della società (Riva, 2009). Attualmente le politiche sociali si concentrano maggiormente sulla promozione della partecipazione delle donne al mercato del lavoro come strumento di inclusione sociale (Cannito, 2018), proponendo il modello dell'adult worker con fini economici di stampo neo-liberaista (Naldini e Saraceno, 2011).

Oltre alle politiche sociali garantite dagli Enti Statali, le organizzazioni possono scegliere di implementare un Welfare aziendale (o occupazionale). Questo viene definito come “quell'insieme di dispositivi in denaro e servizi forniti ai dipendenti dalle aziende private e dallo Stato (nella sua veste di datore di lavoro), come conseguenza del rapporto di impiego che intercorre fra i primi e i secondi” (Maino, 2022).

### **2.3 Il congedo di paternità**

Concentriamoci adesso su uno degli strumenti principali della conciliazione vita-lavoro, ovvero il congedo. Esistono tre tipi di congedi: il congedo di maternità, il congedo di paternità e il congedo parentale (fruibile sia da madri che da padri). Per lo scopo della nostra ricerca, ci sembra opportuno focalizzarci sul congedo di paternità nello specifico, trattando la sua evoluzione e le sue implicazioni a livello culturale.

Il congedo di paternità è stato inizialmente regolamentato dall'art. 28 del d.lgs. 151/2001, il quale introdusse in Italia il congedo parentale con la possibilità per i padri di assentarsi dal luogo di lavoro per occuparsi dei figli, ma solo in circostanze specifiche, come la morte, la grave infermità o la malattia della madre, il suo abbandono del bambino o l'affidamento esclusivo al padre. In pratica, al padre poteva essere trasferito il congedo della madre del figlio, quindi si trattava di un diritto subordinato all'assenza della madre e che riproponeva il concetto di indispensabilità materna e di “dispensabilità” paterna (Cannito, 2018). Queste politiche, pur non dichiarandolo esplicitamente, vengono percepite e di fatto funzionano come misure rivolte principalmente alle donne che alimentano un circolo vizioso basato su stereotipi di genere.

In seguito, con l'articolo 4 della legge Fornero è stato riconosciuto agli uomini il congedo di paternità come diritto autonomo, passando da un periodo di 1 giorno di congedo

obbligatorio a 10 giorni con il D.lgs. 105/2022 (contro i 5 mesi riservati alle madri). Con quest'ultimo decreto legislativo, il congedo di paternità venne esteso anche ai dipendenti pubblici (oltre che i privati che erano già tutelati), escludendo ancora tuttavia i lavoratori autonomi e parasubordinati, e venne inoltre prevista una sanzione amministrativa per il datore di lavoro che ne ostacoli la fruizione, per renderne più effettiva l'obbligatorietà (Cannito, Lubbock, Torre, 2023). Nonostante i progressi nel garantire ai padri un diritto autonomo in materia di congedo, la legislazione continua a riservare agli uomini un ruolo marginale, quasi di assistenti, che rispecchia le pratiche dominanti prevalenti nelle coppie eterosessuali italiane (Cannito, 2018). Possiamo infatti definire il modello dei congedi italiani come "short leave modified male-breadwinner model" (il modello del capofamiglia maschile modificato con congedo breve)(Escobedo e Wall, 2013). Questo indica che, nonostante l'introduzione di congedi per i padri, persiste il modello tradizionale che vede l'ideale maschile di colui che si occupa principalmente del sostegno economico della famiglia (appunto, il breadwinner). I congedi sono infatti troppo brevi (short leave) per riuscire a sfidare i ruoli tradizionali dei partner. Come affermano Ciccia e Verloo (2012), "il diritto a pochi giorni di congedo ben retribuiti difficilmente promuove nuove norme sociali circa la paternità. Allo stesso modo, è improbabile che uguali trattamenti che si basano su simili scarsi diritti (per esempio, il diritto a lunghi periodi di congedo non pagato) promuovano un maggiore uso del congedo fra i padri".

Riassumendo, se analizziamo il sistema dei congedi italiani da una prospettiva di genere, ci accorgiamo che l'assunto implicito sottostante a livello ideologico e culturale è che la madre venga riconfermata come il caregiver principale e il padre sia un aiutante secondario (Bosoni, 2018). L'evoluzione delle normative sui congedi ci fa capire che siamo passati da un approccio iniziale di condivisione della cura all'interno del nucleo familiare a una politica "matrifocale" e lavorista (Bosoni e Mazzucchelli, 2018), che spinge al rientro della donna subito dopo la maternità, lasciando il lavoro di cura a servizi esterni alla famiglia

Nonostante il lavoro di cura non retribuito sia tutt'ora percepito socialmente come una responsabilità femminile e sia svolto per la maggior parte da questa componente, alcuni studiosi (Featherstone 2009; Miller, 2011) notano che la policy del congedo di paternità rispecchia un cambiamento nelle aspettative sociali nei confronti degli uomini verso un modello di padre coinvolto e presente nella sfera privata (involved fatherhood).

Analizzando i generi attraverso una visione performativa e come *communities of practice* (Paetcher, 2003), vediamo che ogni uomo non è legato a una singola forma di maschilità, ma partecipa simultaneamente a diverse comunità che esprimono varie concezioni della sua identità maschile. Questa molteplicità di appartenenze e identità fa sì che la sua posizione nelle gerarchie di potere non sia fissa, ma vari a seconda del contesto sociale in cui si trova ad agire in un dato momento. Evidenziamo quindi come “l’apprendimento di cosa significa essere maschio o femmina all’interno di un preciso contesto sociale porta a pratiche condivise nel perseguimento di un obiettivo comune, ovvero quello di affermare le identità maschili e femminili localizzate” (ibidem, pag 71). Vi è quindi un riconoscimento della presenza di molteplici forme dell’essere maschio (Carrigan et. al, 1985), il che evidenzia la possibilità per gli uomini di esprimere la loro identità maschile in modi diversi, includendo nella costruzione di questa anche la cura dei figli (e quindi la propria definizione di paternità).

La costruzione sociale della paternità assume forme ibride che vanno dalla maschilità egemone tradizionale ad altre tipologie più innovative (incentrate sulla cura), dando vita al fenomeno della “nuova paternità” (Cannito, 2017). Queste possono essere studiate attraverso le teorie dell’*inclusive masculinities* (Anderson, 2005) e delle *hybrid masculinities* (Demetriou, 2001).

Le *inclusive masculinities* (Anderson, 2005) rispecchiano l’idea secondo cui agli uomini attualmente venga lasciata una maggiore libertà nell’esprimere pratiche e atteggiamenti che una volta erano stigmatizzati come “non maschili”. Questo ha portato alla nascita di diverse forme di maschilità che coesistono senza gerarchie. Inoltre, secondo la teoria delle *hybrid masculinities* (Demetriou, 2001) la maschilità adotta queste pratiche assorbendole come parti integranti di sé, senza però modificare le gerarchie di potere sia all’interno che fra i generi.

La visione tradizionale dell’essere uomo è focalizzata sul ruolo dell’uomo come *breadwinner*, e comprende la categoria dei padri spesso rappresentati come figure lontane, sia sul piano fisico che emotivo, incapaci di esprimere affetto e interamente dedicati al loro lavoro (Cannito, 2017). Di conseguenza, il loro ruolo educativo non si basava su una presenza attiva, ma sull’esercizio dell’autorità, che scaturiva dalla loro posizione gerarchicamente superiore rispetto agli altri membri della famiglia (Deriu, 2005).



Per contrastare il modello tradizionale, i “nuovi padri” adottano l’approccio dell’involved fatherhood (Miller, 2011), superando una concezione della paternità che si è rivelata essere limitante anche per loro stessi (Bellassai, 2000). Bisogna aggiungere però che ancora non è chiaro quanto grande sia la differenza tra la rappresentazione della paternità e il reale coinvolgimento dei padri nelle famiglie, soprattutto in termini di tempo effettivamente dedicato a queste attività (Ventimiglia, 1996). I nuovi papà sono dunque in una posizione intermedia tra due modelli di paternità (Miniati, 2017). Da un lato, c’è il modello tradizionale che cerca di resistere ai cambiamenti sociali in corso. Dall’altro, emerge uno stile più riflessivo, che presta attenzione ai bisogni di cura dei figli e del partner (Zajczyk e Ruspini, 2008), e di un padre emotivamente ed economicamente connesso con la sua famiglia (Miller, 2011). Questa situazione riflette una fase di transizione nella concezione sociale della paternità, dove coesistono elementi tradizionali e innovativi, senza che si sia ancora affermato un modello dominante capace di sostituire del tutto quello precedente.

È importante notare inoltre che gli uomini di oggi sono maggiormente coinvolti nelle attività educative e di cura, anche perché a livello sociale è per loro più accettabile esprimere sentimenti e avere una forma di intimità fisica con i propri figli (Dermott e Miller, 2015). Nonostante questo, i padri continuano a svolgere per la maggior parte attività di svago e quelle che si svolgono al di fuori della casa, lasciando alle partner le attività di cura routinaria (Naldini, 2015).

Proponendo la tassonomia di Cannito (2019) all’interno del contesto degli studi sulla paternità in Italia, dividiamo le modalità di essere padre in tre categorie principali: (1) i padri neo-liberali; (2) i padri orientati alla cura (care-oriented fathers); (3) i padri ibridi.

I padri neoliberali sono caratterizzati da una grande distanza emotiva e fisica dai propri figli, rappresentando il modello di paternità definito tradizionale, ovvero caratterizzato dall’assenza, dal distacco emotivo e da una forte focalizzazione sulla carriera (Miller, 2011a). La specifica dei “neo-liberali” è relativa alla priorità che per questa categoria di uomini ha il lavoro rispetto a tutte le altre aree della propria vita, non vedendo nel breadwinning un modo per prendersi cura dei propri familiari, ma la modalità suprema per affermare la propria identità di uomo lavoratore. Inoltre, questi uomini non partecipano quasi per niente alle attività di cura familiari, lasciando che se ne occupino altri membri della

famiglia, e anzi vedono nella paternità un modo per confermare la costruzione sociale tradizionale della mascolinità.

I padri orientati alla cura invece mostrano la maggior parte delle caratteristiche della cosiddetta “nuova paternità”: sono presenti e coinvolti in tutte le attività di cura rilevanti, si considerano autonomi rispetto alle proprie partner riguardo la capacità di badare ai figli (non ricoprendo quindi più il ruolo di aiutanti) e hanno inoltre un legame emotivo e una comunicazione fisica con i figli (Dermott, 2008). Quest’ultima caratteristica è di grande importanza ed è ciò che costituisce il cambiamento più grande dal passato ad ora, in quanto la maggior parte di questi uomini, prima di assumere il ruolo di padri non aveva mai avuto modo di imparare i codici alla base dell’intimità fisica e dell’espressione emotiva, a causa del modello dominante di mascolinità tradizionale (Magaraggia, 2012).

I padri ibridi includono i modelli di paternità che possiedono caratteristiche sia tradizionali che innovative. Da un lato abbiamo i padri breadwinner, che si sentono altamente coinvolti nel loro ruolo di padri e vedono il guadagno economico come un modo per prendersi cura dei propri figli, oltre che per trasmettere valori positivi (come quello dell’uguaglianza di genere nel caso in cui entrambi i partner lavorino). Dall’altro lato abbiamo i padri committed, i quali si descrivono come altamente dedicati al proprio lavoro, ma allo stesso tempo compiono tutte le attività routinarie di cura. Nonostante ciò, non sentono un legame emotivo con i propri figli, non potendo quindi essere collegati al concetto di paternità intima.

## **2.4 La famiglia moderna e i modelli familiari**

Sebbene le donne siano state storicamente confinate alla sfera domestica sin dall’antichità (si pensi alle civiltà greche in cui la donna viveva ai margini della *polis* ed era dedita alla gestione dell’*oikos*, cioè della casa e della famiglia), il concetto di donna casalinga e madre devota è emerso con l’avvento dell’industrializzazione (Shorter, 1975). Prima di questo periodo, infatti, la famiglia era principalmente un’unità produttiva, con una divisione interna del lavoro (Miniati, 2011). L’industrializzazione ha portato a una separazione tra la famiglia e il lavoro, che si è spostato al di fuori delle mura domestiche. Nel corso del tempo, la funzione principale della famiglia si è trasformata, diventando un nucleo incentrato sulle

relazioni affettive e personali. Parallelamente, il lavoro familiare<sup>4</sup>, tradizionalmente svolto dalle donne senza retribuzione, ha subito una progressiva svalutazione in termini economici

Tuttavia, l'industrializzazione da sola non spiega del tutto questi cambiamenti; ci furono trasformazioni culturali profonde, come ad esempio il riconoscimento dell'infanzia come fase distinta della vita e l'adozione di pratiche educative più affettuose, che hanno contribuito all'evoluzione della famiglia moderna. Secondo Durkheim (1892), la famiglia moderna ha un carattere relazionale, e si distingue dalla famiglia tradizionale dell'epoca precedente per due motivi principali: un'attenzione accresciuta alla qualità dei rapporti interpersonali tra i membri, e un'importanza sempre maggiore attribuita all'affettività nelle interazioni all'interno del nucleo familiare. In questa concezione, la famiglia si configura sempre più come ambiente privato e intimo (il fenomeno della privatizzazione<sup>5</sup>), in cui si può esprimere la propria individualità e si possono liberamente manifestare sentimenti, sia tra coniugi che nel rapporto tra genitori e figli. Secondo lo storico Barbaglia la nascita della famiglia moderna si basa sull'attenuarsi (ma non la scomparsa) dell'asimmetria tra marito e moglie, che si è tradotta anche in un cambiamento di atteggiamento nei confronti dei figli, con una tendenza verso relazioni più calorose e più intime all'interno del nucleo familiare.

L'attribuzione del lavoro domestico e di cura alle donne viene spiegato dal processo di separazione della produzione e della riproduzione, che affonda le radici negli stereotipi sulla maschilità e sulla femminilità. Le donne, storicamente considerate più inclini alla sensibilità, alle relazioni interpersonali e al sostegno reciproco erano dedite al mondo degli affetti. Gli uomini, considerati invece più forti, razionali e orientati al calcolo, si adattano al competitivo mondo del mercato retribuito (Miniati, 2011).

Adottando una prospettiva femminista (Fudge, 2014) possiamo affermare che questa tradizionale netta divisione tra sfera pubblica e privata si basa sull'idea di un *gender contract*<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup>Possiamo definire il lavoro familiare come “tutte quelle attività produttive, economiche e relazionali che avvengono nella famiglia e ai rapporti di interdipendenza e di scambio che si registrano tra questa e l'organizzazione del mercato del lavoro e della società dei servizi” (Todesco, 2013).

<sup>5</sup>Secondo una prospettiva storiografica, il processo di privatizzazione della famiglia (il quale apparteneva solo ai ceti della borghesia e dell'aristocrazia) ha portato al ritiro progressivo della famiglia dallo spazio pubblico a seguito dell'affermazione dello Stato moderno.

<sup>6</sup>Si fonde qui la nozione di contratto sessuale di Carole Pateman, (1988) con l'idea di un contratto sociale. Questo concetto mira a descrivere le norme sociali, legali, politiche che regolano l'equilibrio tra il ruolo di chi provvede economicamente e quello di chi si occupa della cura, nonché tra la protezione e la libertà, e tra le responsabilità pubbliche e private (Vosko, 2010).

Secondo questo concetto, le donne erano principalmente responsabili delle mansioni domestiche, necessarie ma non pagate, mentre gli uomini si occupavano del guadagno economico attraverso il loro lavoro retribuito. Poiché le attività del lavoro familiare erano svolte quasi esclusivamente dalle donne in ambito privato, non venivano riconosciute come lavoro “vero” e il loro contributo all’economia non era visibile.

Nel corso degli ultimi trent’anni però, a partire dagli anni ’60 vi furono vari fattori economici e sociali che cambiarono drasticamente lo scenario, tra cui l’aumento del lavoro e della scolarizzazione femminile; l’assunzione da parte delle donne di responsabilità che prima spettavano solo alla loro controparte maschile; un numero in calo di matrimoni e di nascite e un aumento dei nuclei familiari con un solo genitore. A seguito di queste trasformazioni, assistiamo a forti cambiamenti riguardo alla concezione della genitorialità come una scelta pensata e come un processo di negoziazione tra i partner. La sociologa Saraceno (2012), infatti, segna come uno degli aspetti che distingue la maternità e la paternità contemporanee l’idea di una genitorialità “scelta e consapevole”, in cui la crescita del bambino e il suo destino diventano lo scopo prioritario dell’essere genitore.

Secondo de Singly (1994) ciò che distingue le donne contemporanee dalle donne del passato può essere riassunto in tre caratteristiche principali: (1) il possesso di un capitale scolastico, (2) l’utilizzazione professionale di tale capitale e (3) la rivendicazione di un’identità personale. L’integrazione delle donne nel mercato del lavoro è stato però un processo graduale, caratterizzato da diverse fasi (Zanatta, 2011): all’inizio prevaleva il modello della discontinuità, per cui le donne partecipavano al mondo del lavoro retribuito fino a che non nasceva il primo figlio; a quel punto si ritiravano e rientravano nel mercato del lavoro solo quando i figli erano cresciuti (se le circostanze lo permettevano). Successivamente, intorno agli anni ’70, emerse il modello della continuità. Questo nuovo approccio vide le madri continuare a lavorare anche dopo la nascita dei figli, dando vita al fenomeno della “doppia presenza” (Balbo, 1978). Il progresso rispetto all’accesso al mondo del lavoro non fu infatti accompagnato da una equa redistribuzione degli impegni domestici, ancora ampiamente considerati responsabilità femminili. Di conseguenza, molte donne si trovano a gestire un carico di lavoro paradossalmente più pesante, dovendo bilanciare impegni sia professionali che familiari (Borolini e Zajczyk, 2010) e dovendo partecipare a più ambiti di lavoro e vita contemporaneamente, essendo quindi doppiamente presenti. Queste sfide si manifestano in fenomeni sociali come il ritardo della maternità e la diminuzione del tasso di natalità, osservati in Italia a partire dalla metà degli anni ’70, i quali possono essere letti come delle strategie per bilanciare i diversi aspetti della nuova identità

femminile (Zanatta, 2011). Il lavoro retribuito assume un nuovo valore per le donne, non solo come fonte di reddito e di indipendenza economica, ma anche come mezzo di realizzazione personale. Tuttavia, la difficoltà di gestire i tempi tra lavoro e famiglia si combina con la necessità di un impegno sempre più intenso e prolungato nella vita familiare, il quale non si limita all'aspetto economico, ma coinvolge anche la sfera fisica, psichica, morale e affettiva nell'allevamento e nell'educazione dei figli (ibidem, pag. 44). La doppia presenza ha quindi rappresentato un sovraccarico di lavoro fondato sulla ancora ingombrante asimmetria dei rapporti di genere e sulle politiche sociali e del lavoro insufficienti, portando le donne a un penoso *trade-off* tra carriera e maternità (Borolini e Zajczyk, 2010).

È importante notare però che questa evoluzione non fu uniforme per tutte le donne, ma il cambiamento fu guidato principalmente dalle donne appartenenti alle classi medie e superiori, dotate di un alto livello di istruzione (Zanatta, 2011), le quali furono le prime a intraprendere e consolidare questa nuova modalità di partecipazione al mercato del lavoro e alla vita familiare.

Come già trattato nel primo paragrafo, possiamo analizzare la divisione del lavoro domestico all'interno del nucleo familiare sulla base di prospettive teoriche di tipo micro (che si basano quindi sull'interazione fra i partner), ovvero la prospettiva delle risorse relative, la teoria della disponibilità di tempo, quella dell'ideologia di genere, e del "*doing gender*". L'approccio del corso di vita (Elder, 1985) può inoltre essere estremamente utile nelle ricerche sulla divisione del lavoro all'interno della coppia, sia esso di tipo familiare o remunerativo, poiché considera tale distribuzione come un processo che varia sulla base della fase biografica in cui si trovano gli individui (Naldini, 2016).

Vanno considerati anche gli aspetti macro per spiegare i motivi dietro alla comune asimmetria della divisione del lavoro invisibile, ovvero principalmente l'importanza del contesto politico, istituzionale e culturale in cui vive il nucleo familiare. Tale contesto infatti svolge un ruolo fondamentale nel favorire o rallentare il concretizzarsi di nuovi modelli familiari.

Sulla base delle ricerche di Naldini (2016) possiamo distinguere tre tipi di coppie rispetto al loro orientamento valoriale nei confronti della divisione del lavoro domestico, e alle pratiche che effettivamente mettono in atto: le famiglie tradizionali, neo-tradizionali e le famiglie egalarie.

Il modello prevalentemente paritario si basa su orientamenti egalaritari verso i ruoli di genere (nei confronti del lavoro domestico e del lavoro retribuito) e sulla prevalenza di pratiche concrete in cui ci sia una ripartizione equa del lavoro familiare.

Il modello neo-tradizionale ha alcuni tratti sia delle coppie paritarie nell'ambito dell'orientamento di genere e/o del comportamento tra il lavoro e la famiglia, sia altri elementi che le differenziano da queste. Si collocano quindi in un *continuum* tra paritari e tradizionali, tenendo conto della frequente incoerenza tra atteggiamenti e pratiche effettive. Ad esempio, possono coesistere nelle coppie pratiche e ideologie egalitari nell'ambito del lavoro domestico e pratiche e orientamenti valoriali tradizionali nell'ambito del lavoro retribuito.

Il modello tradizionale invece presuppone una specializzazione forte dei ruoli tra marito e moglie nella divisione del lavoro domestico e nel mercato del lavoro, in cui il lavoro maschile retribuito è considerato più importante di quello femminile e il lavoro familiare è gestito per la maggior parte dalla donna nella coppia.

Possiamo quindi affermare che la genitorialità, la costruzione della maschilità e della paternità, la suddivisione dei ruoli tra madre e padre e la composizione delle famiglie sono il risultato di processi storici e dinamiche culturali intrecciate (Miniati, 2011), che variano sulla base delle istituzioni e delle ideologie dominanti all'interno di una società, e che vengono costruite quotidianamente nell'interazione tra gli attori sociali, secondo una prospettiva in cui il genere si fa e si disfa costantemente (West e Zimmerman, 1987).

## Capitolo 3

### *Possibili metodologie della ricerca sulla conciliazione e paternità*

Nei precedenti capitoli si è fornita una panoramica della letteratura sui temi del *Diversity and Inclusion Management*, della conciliazione vita-lavoro e del congedo di paternità. Nel presente capitolo, invece, esploriamo quali potrebbero essere le metodologie di ricerca più efficaci per indagare i temi sopra citati, immaginando un progetto di ricerca dettagliato per ogni tipologia di metodo selezionato. Nello specifico, verranno evidenziate nei disegni di ricerca: le domande che guidano l'indagine; gli obiettivi principali, quindi ciò che ci prefiggiamo di ottenere da ogni progetto; le analisi del campione selezionato e i criteri dietro a tale scelta; le descrizioni delle fasi della ricerca, dalla preparazione degli strumenti all'analisi dei dati raccolti; le presentazioni degli strumenti utilizzati, con allegata una bozza di ognuno; i vantaggi e gli svantaggi che ci possiamo attendere di riscontrare nell'uso di tali strumenti.

#### **3.1 L'indagine campionaria (*survey online*)**

Come prima metodologia è stata scelta un'indagine campionaria quantitativa, attraverso l'utilizzo dello strumento di una *survey online*. Analizziamo adesso gli elementi principali del disegno di ricerca.

##### *3.1.1. Domande di ricerca*

Le principali domande che guidano la ricerca sono:

- Come si struttura la gestione delle risorse umane in materia di Diversity Management nelle grandi imprese del Nord Italia considerate *family friendly*<sup>7</sup>?
- In che modo le aziende del campione supportano il *work-life balance* attraverso politiche specifiche?

---

<sup>7</sup> Le aziende *family friendly* sono organizzazioni che offrono condizioni e pratiche lavorative volte a garantire la conciliazione tra la vita personale e il lavoro professionale dei propri dipendenti (DEWRSB 1998)

- Qual è la percezione degli HR manager riguardo l'importanza della conciliazione vita-lavoro all'interno delle politiche aziendali di D&I? Quale riguardo all'importanza del congedo di paternità?
- In che modo la cultura aziendale e il contesto organizzativo influenzano l'implementazione delle politiche di congedo di paternità?

### 3.1.2. *Obiettivi di ricerca*

La finalità conoscitiva della presente ricerca è duplice: descrivere e comprendere. Da un lato, vogliamo mappare le buone pratiche che le aziende del campione adottano per la gestione della diversità e dell'inclusione (D&I), con un *focus* particolare sull'equilibrio tra vita lavorativa e personale dei dipendenti. In questo modo, potremo avere un quadro dettagliato delle politiche attualmente in atto nel contesto delle aziende di grandi dimensioni del Nord Italia, evidenziando quali siano le aree della diversità (di genere, di età, di cultura e di abilità) maggiormente coperte e tutelate. Questi dati potrebbero essere utili per accumulare conoscenze necessarie a chi si occupa della formulazione di *policy* sul territorio, fornendo un contesto spaziale e temporale dei servizi che vengono formulati e attuati.

Dall'altro lato, la ricerca mira a comprendere quale sia il punto di vista aziendale e manageriale sui temi del D&I management, della conciliazione vita-lavoro e delle politiche di congedo di paternità. L'ipotesi di partenza si basa sul concetto di «lotteria manageriale» (Den Dulk e de Rujiter, 2008), ovvero che vi sia da parte dei manager un'ampia discrezionalità e un notevole margine di manovra nel promuovere od ostacolare le pratiche di conciliazione tra vita professionale e vita privata dei propri dipendenti (*management lottery*). Attraverso la comprensione della percezione dell'importanza delle politiche D&I e della conciliazione (specialmente quella al maschile), vogliamo quindi evidenziare in che modo la cultura aziendale possa influenzare le politiche di welfare secondario in tali campi.

Riassumendo, vogliamo da un lato descrivere quali siano le pratiche presenti e offerte ai dipendenti di aziende di grandi dimensioni del Nord Italia, e capire le interazioni tra queste pratiche e il contesto organizzativo e aziendale.

### 3.1.3. *Metodo e strumento dell'indagine campionaria*

Per realizzare questi obiettivi di ricerca, la scelta metodologica più pertinente e coerente è sembrata quella dell'uso di approccio quantitativo, nello specifico attraverso la tecnica di raccolta di dati dell'indagine campionaria e lo strumento della *survey online*.



Secondo Brewer e Gregoire (2009) l'indagine campionaria può essere definita come una procedura per selezionare un campione da una popolazione in modo specifico. Dopo la selezione e il reclutamento del campione, ci si occuperà della stesura della *survey online*, ovvero un tipo di questionario formulato e mandato via Internet. Questo metodo di ricerca si è sviluppato particolarmente negli ultimi 25 anni, durante i quali la tecnologia ha rivoluzionato radicalmente le modalità di somministrazione dei sondaggi.

Analizziamo ora più nel dettaglio le fasi della ricerca, dalla stesura dello strumento all'analisi dei dati raccolti.

Si comporrà dunque il questionario con varie domande e risposte standardizzate, poiché ciò faciliterà una descrizione precisa dei temi oggetti di studio, e al contempo ci permetterà un'analisi approfondita delle relazioni tra le diverse variabili esaminate (Corbetta, 2015). Si è optato per un approccio quantitativo al fine di stabilire relazioni oggettive tra le variabili, sulla base di un campionamento statistico, che ci permetterà di ottenere una rappresentazione accurata delle caratteristiche generali del fenomeno studiato, pur analizzando solo una parte della popolazione totale.

Il processo di raccolta di dati è stato strutturato in modo da organizzare le informazioni in una matrice. All'interno di questa, ogni riga corrisponde a un'unità di analisi (o caso), permettendo così un'elaborazione sistematica e coerente dei dati raccolti.

Oltre alla stesura, il questionario prevede tre fasi ulteriori. La sezione esplorativa preliminare, in cui si chiederà a persone strette (amici, parenti, colleghi) dei ricercatori di compilare la *survey* per accertarsi di eventuali errori o dimenticanze. In seguito, ci sarà la fase di verifica, in cui verrà chiesto a una decina di soggetti appartenenti alla popolazione di riferimento di compilare il questionario, in modo tale da modificare gli ultimi elementi. Infine, vi sarà la stesura finale, in cui si attuerà l'ultima stesura dello strumento.

#### 3.1.4. *L'analisi dei dati*

Per condurre l'analisi dei dati, seguiremo un percorso ben definito che prevede diversi *step*.

Inizialmente, tutte le risposte raccolte verranno trasformate in codici numerici, per garantire l'anonimato delle aziende partecipanti e delle persone coinvolte. Successivamente, i dati codificati saranno inseriti in un database Excel, che ci permetterà di organizzarli e gestirli in modo sistematico.

Una volta raccolti, i dati verranno strutturati in una matrice di casi, dove ciascun caso rappresenterà un'unità di analisi. Questa azione è essenziale per avere una chiara visione

d'insieme delle informazioni raccolte. I dati grezzi saranno quindi codificati ed elaborati attraverso il software statistico SPSS, che ci consentirà di analizzare in modo approfondito ogni variabile.

Nella parte successiva, procederemo alla codifica delle variabili, distinguendole tra nominali, ordinali e cardinali, in base alla loro natura e al tipo di informazione che forniscono. Presteremo particolare attenzione alle risposte non numeriche, assegnando valori specifici che ci permetteranno di integrarle nell'analisi. A questo punto, genereremo statistiche descrittive per ottenere una visione preliminare dei dati, valutando medie, distribuzioni, deviazioni standard e altri parametri rilevanti. Oltre alle statistiche rappresentate in forma tabellare, creeremo grafici che faciliteranno la comprensione visiva delle relazioni tra le variabili, aiutandoci a identificare eventuali pattern o tendenze. Per analizzare le relazioni tra le variabili, esamineremo anche regressioni lineari o multiple, insieme ad analisi fattoriali, analisi dei cluster e analisi della varianza. Questi strumenti ci permetteranno di confrontare le medie tra i diversi gruppi e di identificare eventuali differenze significative.

Infine, interpreteremo i risultati ottenuti dalle analisi statistiche e li presenteremo in un *report* dettagliato, che includerà anche le principali conclusioni emerse dall'interpretazione dei dati. Il report sarà attraente, convincente e trasparente, il che ci consentirà di trarre conclusioni valide e affidabili per rispondere agli obiettivi della ricerca.

### *3.1.5. Vantaggi e limiti dello strumento*

La scelta del questionario online come strumento per la nostra ricerca presenta sia vantaggi significativi che sfide.

Innanzitutto, questo approccio ci permetterà di mappare efficacemente le politiche di D&I e *work-life balance* in modo sistematico e comparabile. La standardizzazione delle domande ci consentirà di raccogliere informazioni da un vasto numero di aziende, permettendoci così di raccogliere una base di dati coerente e facilmente aggregabile. Inoltre, la scelta di adottare un campione a scelta ragionata, e quindi selezionando aziende che soddisfano criteri specifici, ci aiuterà a concentrarci sulle realtà più rilevanti per il nostro studio, ottimizzando così le nostre risorse

Nonostante i vari benefici che potrebbero scaturire dall'uso del questionario, dobbiamo essere consapevoli delle sfide che questa metodologia potrebbe comportare. La più significativa è probabilmente il rischio della bassa partecipazione. La specificità del nostro campione, focalizzato su grandi aziende del Nord Italia con politiche D&I, limita il

numero di potenziali partecipanti. Questa situazione è resa ulteriormente complicata dalla nostra mancanza di contatti diretti consolidati con queste aziende. Per mitigare questo problema, si utilizzeranno piattaforme *online* accessibili come LinkedIn e Facebook per promuovere attivamente il nostro progetto e raggiungere i responsabili HR delle aziende del campione.

Un'altra sfida importante riguarda l'accuratezza dei dati raccolti. Esiste il rischio, infatti, che i manager o gli addetti HR forniscano risposte idealizzate sulla base della desiderabilità sociale, che riflettono più le aspirazioni che la realtà delle loro politiche aziendali. Questo fenomeno potrebbe essere particolarmente presente nelle aziende già certificate per la parità di genere, che quindi vogliono mantenere una certa immagine aziendale.

Nella fase della raccolta dati, inoltre, prevediamo di incontrare difficoltà nell'assicurarci che il questionario raggiunga effettivamente il target che abbiamo delineato. C'è anche il rischio di ricevere questionari incompleti o compilati in modo superficiale, considerando la lunghezza e la complessità delle informazioni che stiamo richiedendo.

Per quanto riguarda le questioni etiche, si dovrà fare attenzione a implementare misure che garantiscano l'anonimato e la protezione dei dati sensibili delle aziende, come trasformare i nomi delle aziende in codici numerici.

Infine, il questionario, per quanto ci permetta di avere una panoramica delle politiche D&I e di conciliazione vita-lavoro, non ci consente di catturare completamente le sfumature e il contesto specifico di ciascuna azienda del campione. L'analisi dei dati quantitativi, infatti, potrebbe non rivelare completamente gli aspetti più specifici e contestuali riguardanti le motivazioni sottostanti o le sfide affrontate nell'implementazione di queste politiche.

### *3.1.6. Considerazioni etiche*

I principali aspetti etici di cui terremo conto nella realizzazione di questa ricerca sono descritti di seguito.

In primo luogo, abbiamo il consenso informato. È essenziale che tutti i partecipanti diano il loro consenso informato prima di rispondere al questionario. Questo implica che siano adeguatamente informati sugli scopi della ricerca, sul tipo di informazioni che verranno raccolte e su come i dati verranno utilizzati e conservati. Il consenso dovrà essere chiaro, volontario e ottenuto in maniera trasparente.

Inoltre, la riservatezza e l'anonimato sono principi fondamentali della ricerca etica. È fondamentale assicurare che le risposte siano trattate in modo confidenziale e che i dati raccolti siano anonimizzati, impedendo l'identificazione diretta o indiretta dei partecipanti.

Infine, Weber utilizza l'espressione "metodicamente corretta" per riferirsi alla capacità di un processo di ricerca di essere riconosciuto come valido anche da individui culturalmente lontani dal ricercatore (Sbalchiero, 2021). Questo richiede una distinzione tra il giudizio personale e l'atto conoscitivo, separando così il lavoro dello scienziato da quello del ricercatore. Centrale è la necessità di rendicontare e chiarire le scelte metodologiche fatte, riconoscendo i propri pregiudizi e quelli dell'ambiente in cui si opera. La riflessività del ricercatore consiste nel rendere trasparente il percorso di ricerca, affinché sia comprensibile anche a chi appartiene a contesti culturali o scientifici diversi, offrendo un'analisi il più possibile fedele e documentata delle relazioni e degli eventi studiati.

### *3.1.7. La popolazione di riferimento*

La popolazione considerata nella ricerca è composta da addette/i e manager HR di aziende private del Nord Italia di grandi dimensioni (oltre 250 dipendenti o parte di un gruppo) che, per certificazione o per autodefinizione, sono considerati attenti ai temi del D&I Management e della conciliazione vita-lavoro. L'ipotesi di partenza, infatti, è che queste aziende abbiano una sensibilità maggiore rispetto alle esigenze di conciliazione vita-lavoro dei propri dipendenti e si impegnino nell'attuazione di politiche per sostenerle.

La scelta di selezionare aziende di fascia grande deriva dall'ipotesi che queste abbiano le risorse adatte per sostenere un sistema di welfare aziendale in grado di offrire politiche di diversità ed inclusione. Infatti, secondo quanto affermato da Buemi (2015), i programmi di D&I Management in Italia sono stati prevalentemente adottati da grandi aziende, in particolare gruppi multinazionali, le cui strategie aziendali sono influenzate dalle direttive e dalla cultura del paese di origine. Al contrario, nelle piccole e medie imprese si osserva una minore diffusione di tali programmi.

La scelta invece di limitare il campo al settore privato risiede nel fatto che il congedo di paternità esteso, ovvero oltre il periodo obbligatorio per legge, fino al 2022 riguardava solo i dipendenti privati, escludendo quindi i dipendenti del settore pubblico e i liberi professionisti. Dunque, volendo indagare i dati dell'uso del congedo facoltativo negli ultimi cinque anni, è stato opportuno limitare il campione al settore privato per poter compiere un'analisi approfondita anche a livello temporale.

Infine, quando parliamo di aziende *family friendly* per certificazione o autovalutazione, consideriamo tutte le organizzazioni che: hanno conseguito l'attestazione ISO 30415 per la diversità e l'inclusione e/o si dimostrano sensibili ai temi della diversità e dell'inclusione nella comunicazione della loro immagine aziendale, e che di fatto implementano politiche di welfare aziendale nelle dimensioni del D&I.

La metodologia di ricerca adottata si basa su un campionamento statistico, che permette di ottenere una rappresentazione accurata delle caratteristiche generali del fenomeno studiato, pur analizzando solo una parte della popolazione totale. Il campione è quindi non probabilistico a scelta ragionata, in quanto non vogliamo generalizzare i risultati della nostra ricerca a tutta la popolazione, ma consideriamo solo una parte della realtà.

Secondo il modello del "caso critico" (Cardano 2011), basato sul principio della doppia gerarchia, si sostiene che se un evento si verifica in un contesto dove è meno probabile, allora è ragionevole supporre che possa verificarsi anche in contesti dove è più probabile (e viceversa). Pertanto, si ipotizza che, se nelle aziende *family friendly* la cultura aziendale non valorizza le politiche di conciliazione vita-lavoro e non incoraggia i padri a usufruire del congedo di paternità esteso, è plausibile ritenere che ciò avvenga con uguale o maggiore frequenza in contesti meno attenti a queste tematiche (Cannito, 2022).

Analizzando i nostri temi della ricerca da una prospettiva manageriale e aziendale vogliamo quindi mettere in luce il ruolo chiave che gli ambienti di lavoro e le aziende hanno nella costruzione dei generi e della genitorialità, affermando che anche le aziende "fanno il genere" (West e Zimmerman, 1987). Vedendo dunque la loro posizione da un lato come *gatekeeper* delle informazioni riguardo alle pratiche disponibili nella loro azienda in merito di D&I e conciliazione (in quanto se ne occupano direttamente) e come oggetti stessi della ricerca, in quanto si esamina la relazione tra i loro personali atteggiamenti e percezioni riguardo i temi e la cultura aziendale (rifacendoci al concetto di lotteria manageriale di cui abbiamo parlato prima).

Per accedere al campo e per cercare di entrare in contatto il maggior numero possibile di aziende che rispettino i criteri del campione si preparerà una comunicazione efficace del progetto di ricerca. Si creerà intanto un profilo professionale sulla piattaforma di LinkedIn, in cui si spiegherà chiaramente il progetto di ricerca. Usando la funzione di ricerca avanzata, si troveranno professionisti che corrispondono ai nostri criteri di ricerca. Invieremo in seguito richieste di connessione personalizzate con l'obiettivo di stimolare l'interesse e motivare i destinatari a prendere parte al progetto. Una volta stabilito il contatto e ottenuta la loro disponibilità, si invieranno i questionari. Parallelamente, si utilizzeranno altri canali

di comunicazione come Facebook, per entrare in contatto con un numero maggiore di aziende. Pubblicheremo il questionario in gruppi che si occupano di diversità, inclusione a livello organizzativo e D&I Management, usando hashtag specifici. Questi strumenti consentiranno di presentare il progetto a un pubblico più ampio e di favorire una maggiore partecipazione.

### 3.1.8. Strumento: la survey online

Presentiamo adesso la bozza del questionario che verrà utilizzato nella ricerca. La *survey* è stata suddivisa in cinque macrosezioni, escludendo quelle riguardanti la sezione anagrafica. Le sezioni sono le seguenti:

1. Anagrafica generale dell'azienda
2. *Diversity and Inclusion Management*
3. Conciliazione vita-lavoro
4. Congedo di paternità:
5. Feedback e suggerimenti

Le aree tematiche del questionario seguono una visione “ad imbuto” e deduttiva, per cui, si parte dallo scenario più generale del Diversity Management, per poi specializzarsi su un ambito specifico di questa, il *work-life balance*, e di nuovo all'interno di questa categoria concentrandosi sull'aspetto del congedo di paternità.

All'inizio del questionario verrà presentata l'informativa sulla privacy e del trattamento dei dati personali, come previsto dalla normativa vigente ai sensi del “Regolamento Generale sulla protezione dei dati personali” (d'ora in avanti “GDPR”) e dal d.lgs. n. 196/2003 “Codice in materia di protezione dei dati personali” come modificato dal d.lgs. 101/2018, nonché dalle Regole deontologiche per i trattamenti a fini statistici o di ricerca scientifica, pubblicate sulla Gazzetta Ufficiale n. 11 del 14 gennaio 2019.

Questa struttura è stata ideata per assicurare una raccolta dei dati completa e ben organizzata. Nei paragrafi successivi verranno illustrati i contenuti delle domande e le principali aree tematiche di riferimento.

1. Anagrafica generale dell'azienda.

Questa prima sezione contiene dei dati importanti relativi all'azienda in cui l'addetto/a o il/la HR manager lavorano. Verranno raccolte informazioni riguardo il nome dell'azienda, il comune e la provincia in cui è situata, il suo settore produttivo e la distribuzione di genere della popolazione aziendale. Inoltre, sarà necessario fornire il ruolo

del referente, specificando tra addetto/a HR o HR manager, insieme al suo indirizzo e-mail. Infine, verrà chiesto se l'azienda è in possesso di certificazioni riguardo ai temi della D&I (si pensa alla certificazione ISO 30415 per la diversità e l'inclusione). Non si richiede la dimensione dell'organizzazione perché uno dei criteri della selezione del campione era proprio che i partecipanti fossero parte di grandi aziende.

La distribuzione di genere della popolazione aziendale è stata domandata per analizzare il legame tra il numero di donne dipendenti e le pratiche organizzative adottate che verranno poi trattate. Oltre a ciò, è interessante chiedere il settore produttivo dell'azienda per legarlo alla quantità di servizi che offre, nonché per fare comparazioni tra le diverse tipologie di organizzazioni produttive.

Queste domande preliminari sono essenziali per codificare correttamente l'azienda e permettere una distinzione accurata all'interno del campione utilizzato.

## 2. *Diversity and Inclusion Management*

Nel nostro studio, indagheremo vari aspetti relativi alle pratiche di *Diversity and Inclusion* adottate dalle aziende. In primo luogo, esploreremo le pratiche di D&I proposte, suddividendole nelle quattro dimensioni della diversità tutelate: di genere, culturale, di età e di disabilità. Per ogni dimensione, saranno selezionabili pratiche specifiche tramite un'opzione di scelta multipla, che permetterà una valutazione dettagliata delle misure adottate. Tramite questa domanda, potremo rispondere alla prima domanda di ricerca, ovvero: *“Come si struttura la gestione delle risorse umane in materia di Diversity Management nelle grandi imprese del Nord Italia considerate family friendly?”*.

Successivamente, verrà valutata l'efficacia percepita di queste pratiche da parte dei partecipanti utilizzando una scala Likert. Questo dato verrà poi messo in relazione con il corpus e specialmente con i dati descrittivi ottenuti riguardo la quantità di servizi, per capire il potere della discrezionalità degli addetti/manager HR nei confronti dell'attuazione di certe pratiche di D&I. Vogliamo indagare perciò in che modo la percezione dell'efficacia delle pratiche da parte dei partecipanti vada a influire sulla presenza delle stesse. In questo modo il target da *gatekeeper* diventa anche “oggetto” della ricerca, in quanto con questa seconda parte andiamo ad indagare le percezioni di chi all'interno dell'azienda gestisce nella pratica i temi della ricerca, e che quindi li può influenzare direttamente nella loro attuazione o meno.

Infine, esamineremo i vantaggi e gli svantaggi associati a queste pratiche, facendo riferimento alle opzioni presenti nella letteratura (discussa nel Capitolo 1, paragrafo 2.5). Sarà particolarmente interessante quindi confrontare i risultati delle ricerche empiriche sui

vantaggi (Slater, Weigand e Zwirlein, 2008; Dalton, 2005; Leonard et al., 2004) e sugli svantaggi (Jehn, Northcraft, and Neale, 1999; Lawrence, 1997; Pelled, 1999; Tsui, Egan, O'Reilly, 1992; Mazur, 2010) delle politiche di *diversity and inclusion* con i risultati della nostra indagine nel contesto settentrionale italiano.

### 3. Conciliazione vita-lavoro

Nel contesto delle politiche aziendali di conciliazione vita-lavoro, è fondamentale esplorare le strategie adottate dalle aziende, così come la percezione dei responsabili aziendali riguardo all'importanza di queste politiche. Questi temi assumono un ruolo cruciale soprattutto se consideriamo l'impatto che le politiche di conciliazione possono avere non solo sui lavoratori, ma anche sulla cultura organizzativa e sulla distribuzione dei carichi di cura tra i genitori.

Si inizierà quindi anche qui con un'analisi descrittiva delle strategie di conciliazione vita-lavoro proposte dall'azienda. Queste verranno divise in: strategie basate sull'orario, strategie di cambiamento culturale, strategie basate sull'informazione, strategie economiche e servizi diretti (Cannito, 2022). Questa parte ci aiuterà a rispondere alla seconda domanda di ricerca, ovvero "in che modo le aziende del campione supportano la conciliazione tra vita lavorativa e personale attraverso politiche specifiche?", fornendoci un'analisi ricca e descrittiva delle pratiche offerte nel tema della conciliazione.

Anche in questo caso si proseguirà con l'indagine della percezione dell'importanza delle politiche di conciliazioni rispetto ad altre dimensioni del D&I, nonché del ruolo che secondo i partecipanti hanno le strategie di *work-life balance* nella distribuzione dei carichi di cura tra i genitori. Di nuovo il partecipante da *gatekeeper* si trasforma in "soggetto" della ricerca, fornendoci informazioni molto importanti riguardo l'importanza percepita della conciliazione nell'ombrello del D&I, e della sua influenza sul lavoro di cura. Tramite questa parte del questionario, riusciremo a rispondere alla terza domanda di ricerca, ovvero "Qual è la percezione dei manager HR delle aziende riguardo l'importanza della conciliazione vita-lavoro all'interno delle politiche aziendali di D&I?".

In seguito, in riferimento alla letteratura (Köllen, 2019; Lorbiecki & Jack, 2000) sul tema dei fattori che spingono le organizzazioni a intraprendere percorsi di D&I Management, analizzeremo quali sono gli elementi che il nostro campione tiene in considerazione nel prendere questa decisione (motivi normativi, etici e/o economici).

Infine, chiederemo la presenza o meno di politiche formali o di cambiamento culturale rivolte esclusivamente ai padri. Questo sulla base dell'idea (Holter, 2007) secondo



cui la formulazione di politiche che parlano di genitorialità in generale, invece che essere più inclusive, hanno spesso l'effetto controproducente di fermare i padri da usarle, diminuendo il loro senso di legittimazione e di *entitlement* (Lewis, 1997). Di conseguenza, non venendo chiamati in causa direttamente, gli uomini assumono che le politiche di conciliazione siano rivolte esclusivamente alla componente femminile, e non si sentono in diritto di richiedere i servizi offerti dall'azienda. Possiamo affermare che la presenza o meno di queste politiche fanno attivamente parte della cultura organizzativa di un luogo. Per questo, rispondendo al quesito andremo a fornire elementi cruciali per rispondere alla quarta domanda di ricerca, ovvero: *in che modo la cultura aziendale e il contesto organizzativo influenzano l'implementazione delle politiche di congedo di paternità?*

#### 4. Congedo di paternità

Il congedo di paternità rappresenta un tema di crescente importanza nelle politiche di conciliazione vita-lavoro, in quanto riflette l'impegno delle aziende verso una maggior inclusività e uguaglianza nell'esperienza della genitorialità. Per comprendere meglio la situazione attuale e le percezioni relative a questa politica, è essenziale esplorare diversi aspetti, tra cui la presenza del congedo di paternità nelle aziende, il suo utilizzo da parte dei padri, le iniziative promosse per incoraggiarne l'uso e le barriere che ne ostacolano la diffusione.

La prima questione da affrontare è la presenza o meno del servizio del congedo di paternità esteso (oltre i requisiti di legge). La disponibilità di questo servizio può essere infatti letta come un chiaro indicatore dell'impegno aziendale verso l'ottenimento di un *work-life balance*, in particolare per i padri. Chiediamo dunque in primis se il congedo di paternità esteso è presente nella lista dei servizi offerti. Se la risposta è affermativa, si chiederà: il numero di padri che ne hanno usufruito negli ultimi 2 anni, in modo tale da valutare quanti padri si sentano effettivamente incoraggiati ad approfittare di questa opportunità; la durata del congedo, la quale può variare notevolmente tra le aziende, influenzando la scelta dei padri di utilizzarlo e la portata degli effetti sulla divisione del lavoro di cura tra i genitori; l'eventuale presenza di iniziative per promuovere il congedo, come ad esempio campagne di sensibilizzazione o altre forme, così da capire se vengono previste azioni concrete per abbattere le barriere culturali e promuovere una cultura inclusiva oppure no.

Se non è presente la possibilità di usufruire di un periodo extra di congedo di paternità invece, chiederemo i motivi alla base di questa scelta. Le ragioni possono includere: motivi

economici, quindi relative al contenimento delle risorse e al timore di un impatto negativo sulla produttività aziendale; motivi culturali, per cui la presenza nella cultura aziendale di una visione radicata su modelli di genere tradizionali, che vede il congedo parentale come “genderizzato” e prerogativa delle madri; mancanza di pressione interna, per cui l’assenza dei dipendenti della richiesta di entrare in congedo contribuisce alla sua assenza.

In seguito, anche in questa sezione indagheremo la percezione dell’importanza del congedo di paternità esteso da parte del management. Attraverso una scala Likert, è possibile misurare il grado di impegno da parte del dipartimento HR nella promozione l’equità di genere e nel supporto alla genitorialità. Grazie a questa parte, riusciremo ad arricchire e completare la terza domanda di ricerca, rispondendo a: “qual è la percezione dei manager HR delle aziende riguardo all’importanza del congedo di paternità?”.

Inoltre, si esplorerà la percezione del campione sull’influenza della cultura aziendale nell’uso (o meno) del congedo di paternità esteso da parte di dipendenti di un’azienda. Questa sezione consentirà di arricchire la risposta alla quarta domanda di ricerca, ovvero “in che modo la cultura aziendale e il contesto organizzativo influenzano l’implementazione delle politiche di congedo di paternità?”.

Agganciandosi a quest’ultima domanda, indagheremo la loro percezione dei motivi che determinano l’utilizzo del congedo di paternità. Questo ci permetterà di rilevare importanti *bias* dei partecipanti riguardo ai fattori che entrano in gioco in quei contesti, facendo riferimento alla letteratura sulla paternità, che identifica come motivazioni principali quelle: economiche (Coleman, 1994; Becker, 1981; Brines, 1994; Blood e Wolfe, 1960), ideologiche e culturali (Berk, 1985; West e Zimmerman, 1987) e basate sulla gestione del tempo (Coverman, 1985).

## 5. Feedback e suggerimenti

In quest’ultima sezione, opzionale ma fortemente incoraggiata, viene data ai partecipanti la possibilità di condividere eventuali note, osservazioni o feedback relativi ai temi trattati nel questionario. L’intento è di raccogliere contributi preziosi che possano arricchire e alzare ulteriormente la qualità della ricerca.

### 3.1.9. Presentazione del questionario

Forniamo adesso il modello del questionario che verrà usato nella realizzazione della ricerca, sulla base delle motivazioni scritte nel paragrafo 1.4 di questo capitolo.

## SEZIONE 1: ANAGRAFICA GENERALE DELL'AZIENDA

1. Nome dell'azienda: \_\_\_\_\_
2. Comune della sede legale: \_\_\_\_\_
3. Provincia della sede legale dell'azienda: \_\_\_\_\_
4. E-mail di riferimento: \_\_\_\_\_

5. Settore produttivo dell'azienda:

- Alimentare
- Automotive
- Cartario, cartotecnico, grafico
- Chimica, farmaceutica e gomma plastica
- Commercio
- Edile, prodotti da costruzione, marmifero, estrattivo
- Engineering, servizi innovativi e tecnologici
- Legno, arredamento
- Metalmeccanico
- Moda, sport, calzatura
- Trasporti
- Turismo
- Vetro e ceramica
- Vinicolo, distillati, liquori
- Altro: specificare

6. Ruolo del referente:

- Addetto a HR
- HR manager

7. Distribuzione di genere della popolazione aziendale:

Sulla base del numero totale di dipendenti, indicate la percentuale di donne

- 0 %- 20%
- 21%-40%
- 41%-60%
- 61%-80%
- 81%-100%

8. Presenza di certificazioni sui temi della *Diversity and Inclusion*

a. Sì (specificare quali)

- ISO 30415
- EDGE Certification
- Certificazione Family Audit
- Certificazione UNI/PdR 125:2022
- Altro: specificare

b. No

## SEZIONE 2: DIVERSITY AND INCLUSION MANAGEMENT

9. Nella sua azienda, quali tra le seguenti pratiche di *diversity and inclusion* vengono proposte? (Se presenti, indicare più opzioni) (*domanda a risposta multipla*)

a. DIMENSIONE 1: GENERE

- Politiche di parità salariale (pay equity policy)
- Programmi di mentoring e sponsorship
- Sensibilizzazione e formazione
- Promozione dell'equilibrio tra vita lavorativa e personale
- Altro: specificare

b. DIMENSIONE 2: DISABILITÀ

- Accessibilità fisica e digitale
- Programmi di inclusione lavorativa
- Formazione e sensibilizzazione
- Supporto e risorse
- Altro: specificare

c. DIMENSIONE 3: DIVERSITÀ CULTURALE

- Politiche di reclutamento inclusivo
- Programmi di sensibilizzazione culturale
- Creazione di reti di affinità etniche
- Politiche antidiscriminazione
- Altro: specificare

d. DIMENSIONE 4: ETÀ

- Programmi di sviluppo professionale
- Politiche di flessibilità lavorativa
- Mentorship intergenerazionale
- Sensibilizzazione e lotta all'ageismo
- Altro: specificare

10. In una scala da 1 (per niente) a 5 (molto) quanto ritiene che queste pratiche siano efficaci per garantire un ambiente di lavoro inclusivo?

1	2	3	4	5
Per niente				Molto

11. Nella sua azienda, quali sono stati i **vantaggi** riscontrati nell'adozione di pratiche di Diversity and Inclusion Management? (*domanda a risposta multipla*)

- Accesso a nuovi mercati e contatto con nuovi clienti
- Aumento del profitto aziendale
- Aumento della creatività e l'innovazione
- Aumento della fedeltà dei clienti
- Aumento della motivazione e della soddisfazione dei dipendenti
- Fidelizzazione dei dipendenti
- Miglioramento dell'immagine aziendale
- Reclutamento dei migliori talenti
- Nessun beneficio
- Altro: specificare

12. Nella sua azienda, quali sono state le **sfide** riscontrate nell'adozione di pratiche di Diversity and Inclusion Management? (*domanda a risposta multipla*)

- Difficoltà nella comunicazione
- Difficoltà organizzative
- Maggiore assenteismo
- Maggiore turnover
- Maggiori conflitti tra i dipendenti
- Mancanza di risorse per applicarle
- Minore identificazione con il gruppo
- Resistenze culturali
- Nessuna difficoltà
- Altro: specificare

13. In che modo la vostra azienda misura il successo delle politiche di Diversity and Inclusion Management? (*domanda a risposta multipla*)

- Sondaggi interni sulla soddisfazione dei dipendenti
- Tassi di assunzione e promozione per gruppi sottorappresentati
- Analisi della retention e del turnover dei dipendenti
- Monitoraggio dei casi di discriminazione e molestie
- Altro: specificare

### **SEZIONE 3: CONCILIAZIONE VITA-LAVORO**

14. La vostra azienda ha politiche specifiche di welfare volte a sostenere la conciliazione tra vita- lavoro?

- Sì
- No

*La risposta alla domanda 14 segnerà il continuamento delle seguenti. Se il partecipante ha risposto “sì” alla domanda 14 sulla presenza di politiche specifiche di welfare sulla conciliazione vita-lavoro, si chiederà:*

15. Se sì, quali delle seguenti iniziative di conciliazione vita-lavoro sono presenti nel vostro welfare aziendale? (domanda a risposta multipla)

a. Strategie basate sull’orario:

- Part-time flessibile
- Orario flessibile
- Telelavoro/smartworking
- Permessi per ragioni personali o per neogenitori
- Permessi neo-padri
- Altro: specificare

b. Strategie di cambiamento culturale

- Formazione management su temi conciliazione
- Monitoraggio efficacia politiche e bisogni dei dipendenti
- Altro: specificare

c. Strategie basate sull’informazione

- Sito web intra-net lavoro-vita
- Altro: specificare

d. Strategie economiche:

- Buoni/convenzioni cura, studio, viaggi, centri estivi figli dei dipendenti
- Assicurazione sanitaria
- Facilitazione prestiti/fondi pensione o pensione integrativa
- Integrazione retribuzione congedo parentale
- Altro: specificare

e. Servizi diretti:

- Nidi aziendali o convenzioni
- Sportelli di sostegno sociale/sanitario
- Servizi di time-saving e di benessere
- Servizi di trasporto, navetta, convenzioni
- Altro: specificare

*Se il partecipante ha risposto “no” alla domanda 14 sulla presenza di politiche specifiche di welfare sulla conciliazione vita-lavoro, si chiederà:*

16. Se no, qual è il motivo principale per cui non vengono adottate queste procedure?

- Non sono ritenute utili
- Mancanza di risorse
- Sono state implementate in passato ma non si sono dimostrate funzionali
- Altro: specificare

*Il percorso di domande si ricongiungerà adesso per chiedere a tutti (domande 17-20):*

17. In una scala da 1 (per niente) a 5 (molto) quanto ritiene che queste pratiche siano efficaci per garantire un *work-life balance*?

1	2	3	4	5
Per niente				Molto

18. In una scala da 1 (per niente) a 5 (molto) quanto ritiene che le politiche di welfare possano contribuire a ridistribuire i carichi di cura tra i genitori?

1	2	3	4	5
Per niente				Molto

19. Quali fattori aziendali crede influenzino maggiormente l'adozione delle politiche sulla conciliazione vita-lavoro a livello di management?

- Cultura aziendale
- Leadership
- Pressioni normative
- Richieste dei dipendenti
- Altro: specificare

20. Nella sua azienda, esistono delle politiche formali o di cambiamento culturale specifiche per i padri?

- Sì
- No

#### **SEZIONE 4: CONGEDO DI PATERNITÀ**

21. Nella sua azienda, è garantito il congedo di paternità esteso (oltre i requisiti di legge)?

- Sì
- No

*La risposta alla domanda 21 segnerà il continuamento delle seguenti. Se il partecipante ha risposto "sì" alla domanda 21 sulla presenza del congedo di paternità in azienda si chiederà:*

22. Qual è la durata del congedo di paternità offerto dall'azienda?

- Fino a 10 giorni
- 10-20 giorni
- Oltre 20 giorni
- Altro: specificare

23. Quanti neo-padri lavoratori hanno usufruito del congedo di paternità esteso negli ultimi 2 anni?

- Meno del 25%
- 25%-50%
- 51%-75%
- 76%-100%

24. La vostra azienda ha implementato politiche o iniziative specifiche per promuovere l'uso del congedo di paternità facoltativo?

- Sì
- No

24a. Se sì, quali iniziative sono state implementate? (*domanda a risposta multipla*)

- Campagne di sensibilizzazione
- Incentivi economici
- Programmi di mentoring per padri
- Altro: specificare

*Se il partecipante ha risposto "no" alla domanda 21 sulla presenza del congedo di paternità esteso in azienda, si chiederà:*

24b. Se no, qual è il motivo principale per cui non viene garantito?

- Non è ritenuto utile
- Mancanza di risorse
- È stato implementato in passato ma non si è dimostrato funzionale
- Altro: specificare

Il percorso di domande si ricongiungerà adesso per chiedere a tutti (domande 25-27):

25. Come descriverebbe la visione del management aziendale riguardo il tema del congedo di paternità?

- È una priorità strategica
- È considerato importante ma non prioritario
- È visto come un costo necessario
- È di scarsa importanza

26. Quanto crede che la cultura aziendale possa incentivare l'uso del congedo di paternità esteso?

- |            |   |   |   |       |
|------------|---|---|---|-------|
| 1          | 2 | 3 | 4 | 5     |
| Per niente |   |   |   | Molto |



27. Da cosa crede dipenda maggiormente l'utilizzo del congedo di paternità facoltativo?

- Ragioni culturali
- Motivazioni economiche
- Motivazioni organizzative (di tempo)
- Cultura aziendale
- Altro: specificare

## **SEZIONE 5: FEEDBACK E SUGGERIMENTI**

Se avete piacere, indicate qui sotto eventuali commenti, note o suggerimenti.

---

---

### **3.2 L'intervista qualitativa semi-strutturata**

Analizziamo adesso un possibile progetto di ricerca con un approccio qualitativo, utilizzando il metodo dell'intervista qualitativa semi-strutturata e lo strumento della traccia d'intervista.

#### *3.2.1. Domande di ricerca*

Le principali domande che guidano la ricerca sono:

- Quali sono gli atteggiamenti del management e dei colleghi riguardo all'esperienza di congedo di paternità esteso?
- Qual è l'impatto dei modelli lavorativi presenti nel contesto organizzativo e l'esercizio della paternità?
- Quali sono le implicazioni derivata dall'uso del congedo di paternità esteso in termini di carriera e reputazione?
- Qual è l'impatto del congedo di paternità esteso sulla distribuzione del lavoro di cura all'interno del nucleo familiare?

#### *3.2.2. Obiettivi di ricerca*

Evidenziamo i tre obiettivi principali dell'indagine.

Per prima cosa, vogliamo indagare gli aspetti che precedono il congedo di paternità, cioè la negoziazione per richiederlo, le resistenze e/o paure provate dai padri e il legame fra questi, l'ambiente di lavoro e la cultura aziendale. Vogliamo inoltre porre un focus sugli atteggiamenti e sulle pratiche dei manager e dei colleghi rispetto alla paternità e alla conciliazione fra vita e lavoro per gli uomini.

In secondo luogo, vogliamo mettere in luce alcuni assunti impliciti riguardo all'organizzazione del lavoro e alle pratiche lavorative che risultano più valorizzate (specialmente facendo riferimento all'*ideal worker model*). Lo scopo è analizzare come questi modelli vengano adottati e riprodotti nei contesti organizzativi e valutare il loro impatto sull'esercizio della paternità.

Il terzo obiettivo è quello di comprendere i costi e le implicazioni che l'utilizzo del congedo di paternità esteso comporta in termini di carriera e reputazione professionale. Analizzare questi aspetti ci consente di esplorare in profondità come le norme sociali e i modelli di genere non siano solo presenti, ma attivamente (ri)prodotti all'interno dei contesti organizzativi (Cannito, 2022).

Infine, l'ultimo obiettivo dell'indagine è quello di capire come l'utilizzo del congedo di paternità abbia influenzato la distribuzione del lavoro di cura e delle attività domestiche all'interno della famiglia. Partiamo quindi dall'idea che i modelli lavorativi promossi dalla cultura aziendale incidano direttamente sulle pratiche di genere e sull'organizzazione familiare e del lavoro di cura. La ricerca intende approfondire l'idea che il congedo di paternità esteso possa rappresentare un elemento capace di mettere in discussione la tradizionale divisione di genere tra la sfera pubblica e quella privata ("disfando" quindi il genere secondo la teoria di West e Zimmerman, 1987). Riassumendo, si vuole comprendere se e come l'assunzione del congedo da parte dei padri possa contribuire a una redistribuzione più equa delle responsabilità familiari e un superamento dei ruoli di genere convenzionali, promuovendo un maggiore coinvolgimento paterno nelle attività di cura domestiche.

### 3.2.3. Metodo e strumento: l'intervista qualitativa semi-strutturata

Per rispondere alle domande di ricerca elencate, l'approccio più pertinente ed efficace è sembrato quello qualitativo, tramite la tecnica dell'intervista semi-strutturata e lo strumento della traccia dell'intervista.

Secondo Corbetta (1999) l'intervista qualitativa è una "una conversazione provocata dall'intervistatore, rivolta a soggetti scelti sulla base di un piano di rilevazione e in numero consistente, avente finalità di tipo conoscitivo, guidata dall'intervistatore, sulla base di uno schema flessibile e non standardizzato di interrogazione". L'intervista semi-strutturata infatti consente al ricercatore di raccogliere informazione e prospettive dei testimoni privilegiati, attraverso una sequenza di domande aperte o argomenti da trattare. Ci permette di "accedere alla prospettiva del soggetto studiato, cogliere le sue categorie mentali, le sue interpretazioni, le sue percezioni, i suoi sentimenti e i motivi delle sue azioni" (Corbetta, 2003).

L'intervista semi strutturata presenta un minor grado di standardizzazione, strutturazione e direttività rispetto ad altre metodologie di indagine (ad esempio il questionario), in quanto l'unico strumento che viene utilizzato dal ricercatore è una traccia di intervista composta da una serie di domande aperte e una lista di argomenti che dovrà raccogliere, con la "facoltà di adattare ai singoli intervistati sia le domande, sia l'ordine in cui le pone" (Pitrone, 1986).

L'intervista si svolgerà tra l'intervistatore e il soggetto a un orario concordato. Si prediligerà la modalità in presenza, grazie alla quale otterremo dati importanti sul linguaggio di tipo verbale, non verbale e para-verbale dell'intervistato, e grazie alla quale riusciremo a instaurare un contatto diretto con i partecipanti.

Le interviste saranno registrate, previa autorizzazione al trattamento dei dati e la assicurazione del mantenimento della privacy da parte di ogni intervistato.

#### 3.2.4. *L'analisi dei dati*

In seguito alla raccolta dei dati durante l'intervista, le informazioni verranno analizzate e interpretate. La metodologia che si utilizzerà per la fase di analisi dei dati è quella della Grounded Theory (GT). Dato l'approccio induttivo, la flessibilità metodologica e il numero non elevato di persone che è stato possibile intervistare, la GT è sembrata la metodologia più adatta per analizzare in profondità i dati raccolti in questa ricerca. Inoltre, la Grounded Theory si è affermata come approccio metodologico di riferimento per numerose ricerche che si sono occupate dell'identità di genere attraverso una prospettiva costruttivista, poiché permette ai ricercatori di essere flessibili e sensibili nel cogliere e interpretare le prospettive dei partecipanti allo studio (Charmaz, 2006). Secondo questo approccio, le identità sono considerate come costruzioni sociali influenzate da molteplici fattori, tra cui il contesto sociale e le strutture gerarchiche presenti in una certa società. In questo contesto, essendo la prospettiva di lettura adottata principalmente relativa al costruttivismo, la Grounded Theory è sembrata uno strumento prezioso per esplorare e comprendere la complessità di queste interazioni.

Secondo Glaser e Strauss (1967) la GT è "*un metodo generale di analisi comparativa [...] e un insieme di procedure capaci di generare (sistematicamente) una teoria fondata sui dati*". La fase di raccolta dei dati precede quella della formulazione di ipotesi secondo un processo iterativo e circolare; dunque, la teoria si fonda sui dati raccolti sul campo.

La GT si basa sull'uso del campionamento teorico come processo di raccolta e un'analisi dei dati che avvengono in modo simultaneo, ricorsivo e circolare. Questo processo si basa sulle tre fasi di analisi della Grounded theory, ovvero:

- Codifica iniziale: in questo step abbiamo una codifica aperta dei trascritti i quali vengono prima denominati, cioè vengono assegnate delle etichette a frammenti di testi, e poi comparati, il che ci permette di ridurre l'elevato numero di dati a delle categorie più ampie.
- Codifica intermedia: le categorie concettuali vengono raccolte in una struttura teorica più generale e comparate per trovare delle correlazioni tra loro.
- Codifica teorica: in questa fase avviene il livello maggiore di concettualizzazione delle categorie, le quali vengono messe in relazione fino alla definizione della *core category*, fondamentale per la generazione della teoria.

### 3.2.5. Vantaggi e limiti dello strumento

Si conferma come una metodologia qualitativa possa essere considerata la più adatta per indagare gli obiettivi di ricerca e analizzare in profondità la natura complessa e multidimensionale dei fenomeni che si vogliono esplorare. Questa metodologia ci permette di indagare le sfumature e le complessità delle loro esperienze in un modo che un approccio quantitativo non potrebbe catturare.

Le interviste semi-strutturate ci consentiranno di esplorare dettagliatamente come i padri hanno negoziato la richiesta di congedo all'interno dell'azienda, le resistenze incontrate e le paure affrontate. Potremo analizzare il legame tra questi aspetti e la cultura aziendale specifica di ciascun contesto lavorativo. Questo approccio flessibile ci permetterà di adattare le domande in tempo reale, approfondendo temi emergenti che potrebbero rivelarsi cruciali per la comprensione del fenomeno.

Inoltre, l'uso dell'intervista qualitativa semi-strutturata ci permette di fare un'analisi contestuale del luogo in cui si sono svolte le azioni dei nostri intervistati. Le percezioni, le pratiche di manager e colleghi nonché i modelli lavorativi diffusi all'interno dell'azienda sono infatti costruiti all'interno delle organizzazioni. Per questo motivo è stato preferito un approccio che ci permettesse di indagare fenomeni complessi o sensibili, dove le risposte potrebbero non essere facilmente categorizzabili o quantificabili.

Tuttavia, dobbiamo essere consapevoli dei limiti di questa metodologia nel nostro specifico contesto di ricerca. La più significativa è sicuramente la difficoltà nel reperire il campione adeguato. Nonostante il numero di padri che ha usufruito del congedo di paternità

obbligatorio nel 2022 sia triplicato rispetto al 2013 (dal 19,25% al 64,02%<sup>8</sup>), la difficoltà nel trovare aziende che forniscano il servizio di congedo di paternità esteso (e quindi oltre i requisiti legali) è ancora molto alta. Questo servizio, infatti, è per la maggior parte offerto da aziende di grandi dimensioni, che nel panorama italiano attuale sono la netta minoranza (contro la presenza molto più alta di piccole e medie aziende).

Le nostre limitate risorse per condurre la ricerca aggiungono un ulteriore livello di complessità. Non avendo la possibilità di offrire incentivi monetari ai partecipanti o di accedere facilmente alle aziende per il reclutamento, dovremo fare affidamento su strategie alternative. Si cercherà infatti di compensare questa difficoltà con i mezzi più accessibili per chi condurrà la ricerca, come ad esempio contatti personali o l'uso di piattaforme web.

Un'altra sfida riguarda la natura sensibile e personale del tema che stiamo andando ad indagare. Per questo motivo, non è detto che neanche i padri coinvolti nella ricerca siano aperti e disponibili a comunicare la loro esperienza, specialmente se hanno incontrato difficoltà o conflitti sul posto di lavoro. Sarà l'obiettivo del ricercatore quello di fare sentire l'intervistato il più a suo agio possibile in modo tale da consentirgli di rispondere onestamente.

Per quanto riguarda le implicazioni etiche della ricerca, dobbiamo garantire l'anonimato dei partecipanti e delle loro aziende, il che potrebbe però limitare la nostra capacità di contestualizzare completamente le loro esperienze all'interno di specifici ambienti aziendali. Dovremo trovare un modo per proteggere la privacy dei partecipanti e raccogliere dati sufficientemente dettagliati per l'analisi.

Oltre a questo, Corbetta (2003) evidenzia la difficoltà di ottenere una campione rappresentativo a livello statistico con l'uso delle interviste, ma evidenzia anche che *“l'intervista qualitativa non aspira a tale obiettivo. Anche quando c'è sistematicità nell'individuare le persone da intervistare (...), questo piano nasce più dall'esigenza di coprire la varietà delle situazioni sociali che da quella di riprodurre su scala ridotta le caratteristiche della popolazione”* (Ibidem, pag. 75).

### 3.2.6. Considerazioni etiche

I ricercatori garantiscono l'anonimato, la riservatezza e il non danneggiamento dei soggetti coinvolti nella ricerca. Sin dall'inizio verrà esplicitato il ruolo accademico dei ricercatori e le finalità della loro ricerca, prestando attenzione a chiarire ogni domanda o

---

<sup>8</sup> Fonte: INPS, 2023 (<https://www.inps.it/it/it/dati-e-bilanci/rapporti-annuali/xxii-rapporto-annuale.html>)

incertezza della popolazione campionaria. Verrà chiesto di compilare un modulo di consenso per dichiarare di voler partecipare alla ricerca e per dare la propria autorizzazione ad essere registrati durante le interviste semi-strutturate, strumento utile al ricercatore per ricostruire al meglio i dati e per la loro futura elaborazione. Ci si concentrerà anche sulla non manipolazione dei risultati, sulla documentazione dei limiti del lavoro svolto e sugli aspetti anomali. Infine, al termine della ricerca verranno resi pubblici gli esiti della ricerca – e le sue spiegazioni – a tutti i soggetti partecipanti, attraverso una restituzione dei risultati ai partecipanti interessati tramite una conferenza tenuta dai ricercatori che hanno condotto l'indagine, evitando in questo modo l'effetto rapina.

### 3.2.7. *Il campione*

Il campione della ricerca sarà composto da 6-15 padri lavoratori che hanno usufruito del congedo di paternità esteso (oltre i requisiti di legge) negli ultimi 2 anni.

La scelta di limitare il periodo a 2 anni è stata dettata dalla necessità di avere una data che non fosse eccessivamente lontana dal presente, in modo tale da permettere agli intervistati di ricordare le informazioni richieste. Non si voleva nemmeno essere troppo vicini all'oggi, in quanto è interessante capire come le percezioni degli altri e proprie riguardo al tema si siano evolute nel tempo.

Inoltre, sono selezionati esclusivamente padri che hanno usufruito del servizio di congedo di paternità esteso nella loro azienda, ovvero che abbiano un'occupazione o che l'abbiano avuta nel momento in cui è stato richiesto il congedo. Questa scelta è dettata dalla necessità conoscitiva di capire l'impatto dei modelli lavorativi e del mondo organizzativo sul congedo di paternità, e dunque di avere un campione situato all'interno di tale contesto sociale. Verrà tenuta in considerazione quindi la norma italiana, la quale prevede attualmente (con il D.lgs. 105/2022) 10 giorni di congedo per i padri retribuito al 100% (per un approfondimento, si veda il Capitolo 2, paragrafo 2.2). Tale periodo è stato ritenuto troppo breve per produrre cambiamenti effettivi nelle vite professionali e personali dei partecipanti, e dunque si è deciso di appoggiarsi alle misure di welfare secondario delle aziende che hanno offerto o offrono questo servizio ai propri dipendenti.

La dimensione del campione selezionato è di 6-15 partecipanti, in quanto ci prefiggiamo di condurre un piccolo studio esplorativo. Il numero è variabile e non fisso poiché dipende dalla necessità di raggiungere la saturazione dei dati, ovvero il punto in cui ulteriori interviste non aggiungono nuove informazioni significative. Inoltre, il campione è di tipo mirato (*targeted sample*), ovvero di natura non probabilistica, in quanto risponde a

una selezione di individui da una popolazione che possiede particolari caratteristiche o informazioni utili e necessarie ad approfondire le tematiche della ricerca.

Dopo aver selezionato i criteri del campione, parliamo adesso del piano per contattare il campione e reclutare i partecipanti.

Si adotterà un approccio multicanale in cui si utilizzeranno piattaforme come LinkedIn e Facebook per pubblicare gli annunci di ricerca. Su LinkedIn creeremo dei post mirati con hashtag #congediparentali #padrilavoratori #worklifebalance presentando il progetto di ricerca e pubblicano un invito a partecipare alle interviste. Su Facebook entreremo in gruppi dedicati a genitori, padri o tematiche lavorative e pubblicheremo annunci riguardo alla ricerca (con gli stessi hashtag sopra citati), con allegato numero di telefono e l'e-mail del/della ricercatore/trice da contattare qualora si volesse partecipare alla ricerca.

Al termine di ciascuna intervista, inoltre, si chiederà ai partecipanti di suggerire altri potenziali candidati che soddisfino i criteri di inclusione dello studio. In seguito, verrà fornito loro un breve documento informativo sulla ricerca, facilmente condivisibile con i loro contatti. Verrà poi offerta la possibilità ai partecipanti di mettere direttamente in contatto il/la ricercatore/trice con i potenziali candidati, previo il loro consenso, a cui seguirà un sistema di follow-up per tracciare e contattare i candidati suggeriti. Questo metodo mira ad ampliare il campione sfruttando le reti sociali e professionali dei partecipanti, potenzialmente accedendo a individui che sarebbero difficili da raggiungere attraverso altri canali.

### *3.2.8. Lo strumento: la traccia d'intervista*

La traccia semi-strutturata ruota attorno a tre temi principali:

- La cultura organizzativa e il congedo di paternità: il ruolo di manager e colleghi;
- Il rapporto tra modelli lavorativi e congedo di paternità;
- Il rapporto tra congedo di paternità e distribuzione del lavoro di cura.

Per rendere il momento d'intervista più fluido e dinamico, non ci sarà un ordine fisso in cui verranno poste le domande, ma seguiranno l'andamento specifico della conversazione che si ha con l'interlocutore.

L'intervista inizierà con una breve presentazione del ricercatore/della ricercatrice, del progetto di ricerca e dei suoi obiettivi. Verrà chiesta l'autorizzazione a registrare l'intervista attraverso un registratore e verrà garantito l'anonimato dell'intervistato. Illustriamo adesso le domande presenti nella traccia e le principali aree tematiche di riferimento.

All'interno della sezione rispetto la cultura organizzativa e il congedo di paternità si cerca di identificare gli atteggiamenti del management e dei colleghi che influenzano la diffusione della cultura aziendale e di genere, oltre a determinare se l'uso delle misure di welfare sia percepito come legittimo o meno per determinati gruppi. La letteratura riconosce ormai ampiamente che la cultura organizzativa, insieme agli atteggiamenti e al supporto del management e colleghi, svolge un ruolo cruciale nel determinare la legittimità e l'effettiva fruizione dei congedi parentali da parte dei padri (Haas, Allard & Hwang, 2002; Bygren, & Duvander, 2006; Murgia & Poggio, 2011). Come afferma infatti Cannito (2022, pag.138): *“i manager e gli altri lavoratori sono influenzati e, al tempo stesso, incarnano e contribuiscono a riprodurre o cambiare la cultura dell'azienda in cui lavorano”*. Si chiederà quindi innanzitutto quale sia stata la reazione dei manager dell'intervistato quando ha deciso di usufruire del congedo di paternità esteso. L'obiettivo di questa domanda è quello di indagare l'esperienza nella negoziazione del congedo, le paure provate dai padri e le possibili resistenze da parte del management. Come presupposto teorico abbiamo infatti il concetto di “lotteria manageriale” (Den Dulk e de Ruijter, 2008) già accennato precedentemente, il quale si collega alla forte variabilità e discrezionalità dei poteri dei manager nel favorire o scoraggiare la conciliazione vita-lavoro dei dipendenti.

In seguito, si indagherà sul tema della motivazione del partecipante di usare il congedo di paternità, e più nello specifico si capirà se questa scelta sia stata individuale o influenzata da figure esterne. Si domanderà quindi se la loro scelta di entrare in congedo è stata influenzata dai propri colleghi o manager. Ci si aspetta che l'intervistato riveli quali siano state le influenze e le motivazioni dietro alla loro decisione, un elemento importante nel capire quale sia stato il ragionamento dietro la scelta (in riferimento Cap. 2, paragrafo 2.1, pag. 33). Infine, si chiederà quali sono state le reazioni dei colleghi dello stesso ambiente organizzativo nel processo di richiesta del congedo, nonché durante e dopo l'attuazione, per capire se ci sono state stigmatizzazioni o meno nei confronti dei padri lavoratori.

Questa sezione nello specifico ci permette di rispondere alla prima domanda di ricerca, ovvero quali siano gli atteggiamenti percepiti del management e dei colleghi riguardo all'esperienza di congedo di paternità esteso. La consapevolezza riguardo agli atteggiamenti diffusi all'interno della propria cultura aziendale nei confronti dei temi della genitorialità maschile non solo segna profondamente l'esperienza dei padri che decidono di usufruire del servizio, ma ha anche il potere di inibire le richieste di altri padri nella stessa organizzazione (Cannito, 2022), secondo il principio per cui gli uomini prendono decisioni sulla conciliazione “per imitazione” di altri uomini.



In secondo luogo, nell'area tematica che si concentra sul rapporto tra i modelli lavorativi della cultura aziendale e l'utilizzo del congedo di paternità, analizziamo le implicazioni che il congedo può avere sulla carriera e sulla reputazione professionale per chi lo richiede.

Per prima cosa, indagheremo la dimensione lavorativa, chiedendo quali ripercussioni ha avuto la scelta del congedo sul percorso professionale dei partecipanti. Viene quindi esplorato il modo in cui il congedo di paternità contrasta il modello dell'uomo procacciatore di reddito (*breadwinner model*, di cui abbiamo parlato nel Capitolo 2) e del lavoratore ideale (*ideal worker*), ovvero un uomo dedito quasi esclusivamente alle sue mansioni lavorative. Varie ricerche focalizzate su lavoratori uomini (Coltrane et al., 2013; Vandello et al., 2013) hanno scoperto che i padri che usufruiscono di misure di flessibilità lavorativa o di congedi per motivi familiari riscontrano forti penalità a lungo termine, e possono essere percepiti come meno seri e meno impegnati rispetto al loro lavoro, e quindi meno meritevoli di premi o aumenti. Si cerca quindi di capire se gli intervistati hanno avuto queste esperienze (o altre) nel loro luogo di lavoro.

In seguito, spostiamo il focus sulle conseguenze del congedo di termini reputazione e status sociale. Andando a domandare in che modo questa scelta ha influito sulla percezione che secondo l'intervistato gli altri hanno di lui come uomo, esploriamo nuovamente le dimensioni di genere che vengono "fatte e disfatte" (West e Zimmerman, 1987) costantemente negli ambienti organizzativi, in cui vengono costruite socialmente le definizioni di mascolinità, paternità e genitorialità. Grazie a questa domanda possiamo inoltre analizzare il ruolo che i colleghi, con i loro atteggiamenti e comportamenti, possono avere come inibitori o come promotori del congedo (Lewis, 1997).

Questa area della ricerca soddisfa il bisogno di rispondere a due principali domande di ricerca, ovvero quale sia l'impatto dei modelli lavorativi presenti nel contesto organizzativo sull'esercizio della paternità, e quali siano le implicazioni in termini di carriera e di reputazione professionale e personale a seguito del congedo di paternità esteso.

Scegliamo inoltre di esplorare nello specifico il rapporto tra la decisione di usufruire del congedo di paternità e la distribuzione dei carichi di cura tra genitori. L'ipotesi di partenza di questa sezione è che vi sia una relazione tra i modelli di genere tradizionali - ovvero di maschilità egemonica presente nel modello del lavoratore ideale, che riproduce la divisione genderizzata tra la sfera pubblica e privata- e la distribuzione dei carichi di cura interni alle coppie, la quale consiste nell'assegnazione implicita dei compiti di cura e domestici alla donna (Cannito, 2022).

Chiederemo dunque all' intervistato di spiegare come sono suddivisi i carichi domestici e di cura all'interno della propria famiglia, e se si sono verificati cambiamenti in questa distribuzione nel momento in cui lui è entrato in congedo. L'obiettivo è di capire in che modo l'uso del congedo di paternità metta in dubbio questa maschilità egemonica basata sul procurare il reddito. In particolare, ci interessa verificare se una ripartizione più equa del lavoro domestico e di cura rappresenti un segnale di distacco da questo modello tradizionale di maschilità, andando a rispondere alla quarta domanda di ricerca, che si concentra appunto sull'impatto del congedo di paternità esteso sulla distribuzione del lavoro di cura all'interno del nucleo familiare.

### *3.2.9. Presentazione della traccia d'intervista*

Illustriamo ora le domande specifiche che useremo nella ricerca, le cui motivazioni sono state illustrate nel paragrafo 2.4.

1. Introduzione: presentazione del ricercatore/della ricercatrice e del progetto di ricerca e richiesta di compilazione del consenso informato e permesso per registrare l'intervista.
2. Svolgimento delle interviste.

*Tema 1: La cultura organizzativa e il congedo di paternità: il ruolo di manager e colleghi*

- Domanda 1: Qual è stata la reazione dei tuoi manager quando hai deciso di usufruire del congedo di paternità esteso?
- Domanda 2: La tua scelta di entrare in congedo è stata influenzata dai tuoi colleghi?
- Domanda 3: Qual è stata la reazione dei tuoi colleghi quando hai deciso di usare il congedo di paternità esteso?

*Tema 2: Il rapporto tra modelli lavorativi e congedo di paternità*

- Domanda 1: Che ripercussioni ha avuto la scelta del congedo sulla tua carriera?
- Domanda 2: Che ripercussioni ha avuto la scelta del congedo sulla tua reputazione?

*Tema 3: Il rapporto tra congedo di paternità e distribuzione del lavoro di cura*

- Domanda 1: All'interno della tua famiglia, puoi raccontarmi come sono suddivisi i carichi domestici e la cura dei familiari?
- Domanda 2: Nella tua esperienza, da quando sei diventato padre ci sono stati dei cambiamenti sulla gestione di questi aspetti?

3. Conclusione: ringraziamento per la partecipazione e saluto finale.

### **3.3 Il focus group**

Il terzo e ultimo metodo di ricerca appartiene nuovamente al ramo qualitativo, ovvero il focus group attraverso lo strumento della griglia di domande.

#### *3.3.1 Domande di ricerca*

Le principali domande di ricerca che guidano quest'indagine sono:

- Quali sono le motivazioni dietro alla decisione di entrare in congedo di paternità?
- Quali sono gli aspetti positivi derivati dall'esperienza di congedo di paternità? Quali quelli negativi?
- In che modo l'esperienza del congedo di paternità ha contribuito alla costruzione della paternità e maschilità per gli intervistati?

#### *3.3.2 Obiettivi di ricerca*

Questa indagine ha lo scopo di esplorare tre aspetti fondamentali dell'esperienza del congedo di paternità esteso dei partecipanti al focus group.

Il primo aspetto è quello della motivazione che ha portato i padri a scegliere di usufruire del congedo di paternità esteso. Il riferimento è al Capitolo 2 paragrafo 2.1 che divide le motivazioni principalmente in tipo economico (Coleman, 1994; Becker, 1981; Brines, 1994; Blood e Wolfe, 1960), ideologico (Berk, 1985; West e Zimmerman, 1987) e legato ad aspetti organizzativi della gestione del tempo tra i partner (Coverman, 1985). Indagando questo aspetto potremo evidenziare se la scelta dei partecipanti sia stata guidata principalmente da: fattori puramente organizzativi di gestione delle faccende quotidiane, modelli di genere interiorizzati legati a un desiderio intrinseco di cura verso i propri figli, motivi legati a fattori economici, o una combinazione di tutti questi elementi. Questa ricerca ci permetterà di comprendere le ragioni profonde che spingono i padri a scegliere un coinvolgimento più attivo nella cura dei figli, valutare il peso relativo dei fattori pratici rispetto a quelli ideologici nelle decisioni dei padri, e identificare possibili tendenze emergenti nelle motivazioni paterne che potrebbero indicare cambiamenti sociali più ampi nei ruoli di genere e nelle aspettative familiari. Inoltre, l'indagine di queste motivazioni potrebbe rivelare eventuali discrepanze tra le intenzioni iniziali e l'esperienza effettiva del congedo, nonché come le motivazioni iniziali possano influenzare l'esperienza complessiva e la soddisfazione dei padri durante il congedo.

Il secondo aspetto che sarà esplorato è quello della percezione dei partecipanti sui loro ruoli di padri e di uomini in relazione all'esperienza del congedo. Questa analisi si basa

sui cambiamenti in corso alle aspettative sociali nei confronti dei padri, come coinvolti e presenti nella cura dei figli (Zajczyk e Ruspini, 2008). Tuttavia, queste nuove aspettative si scontrano con il persistente e radicato ideale di mascolinità legato al ruolo di principale sostentatore economico della famiglia (*breadwinner model*) (Miller, 2011).

Attraverso le testimonianze dei padri coinvolti nella ricerca, intendiamo esaminare come l'utilizzo del congedo parentale abbia influenzato la loro percezione di sé stessi come padri e come uomini in senso più ampio. L'obiettivo è comprendere su quali elementi i partecipanti costruiscano la propria identità paterna e maschile, alla luce di questa esperienza che sfida i ruoli di genere tradizionali.

Un altro obiettivo di ricerca è identificare i vantaggi e gli svantaggi riscontrati dai padri durante e dopo il periodo di congedo parentale esteso. Questa analisi si basa sulla concezione della paternità coinvolta come un processo di costruzione individuale (Cannito, 2022), che si distingue dai modelli consolidati su cui si fondano le tradizionali comunità di pratiche di mascolinità. Per questo motivo, intendiamo offrire ai padri che hanno vissuto questa esperienza uno spazio per condividere con altri uomini che hanno compiuto le loro stesse scelte le loro percezioni sui benefici e le criticità incontrate. Attraverso queste testimonianze miriamo da un lato a comprendere quali aspetti i partecipanti considerino più rilevanti o significativi, e dall'altro ad analizzare come questi fattori si relazionino alla loro percezione di paternità. Ad esempio, se un partecipante riporta di aver subito penalizzazioni in ambito lavorativo, ma attribuisce poca importanza a questo aspetto rispetto al valore di partecipare attivamente alla cura del figlio/a, possiamo dedurre che il suo ruolo di padre coinvolto sia fortemente affermato e prioritario nella sua identità. Pertanto, questa analisi ci permetterà di: valutare il grado di affermazione del ruolo paterno nei partecipanti, identificare possibili ostacoli e facilitatori nell'adozione di una paternità più coinvolta, comprendere come i padri negozino le tensioni tra le aspettative lavorative e familiari.

### 3.3.3. Metodo e strumento: il focus group

Per rispondere agli scopi dell'indagine di cui abbiamo appena trattato, è stato scelto il metodo del Focus Group, in quanto l'approccio metodologico più pertinente ed efficace nel momento in cui desideriamo esaminare la costruzione dei diversi punti di vista, indagare gli atteggiamenti e le esperienze individuali su tematiche specifiche, nonché analizzare i processi di costruzione sociale della conoscenza, delle idee e delle interazioni comunicative su determinati argomenti (Barbour e Kitzinger, 1998).

Il focus group può essere definito come una tecnica di rilevazione di dati per la ricerca sociale, che si basa sulla discussione di un piccolo gruppo di persone, moderata da uno o più facilitatori, e mirata ad approfondire un argomento specifico (Corrao, 2000). Il termine *focus*, infatti, fa riferimento al fatto che l'intervista è focalizzata su poche e specifiche tematiche. Un'altra definizione interessante è quella di Goldman (1962), il quale parla di "interviste di gruppo in profondità". Il concetto di gruppo si riferisce a "*un'insieme di persone che interagiscono tra loro e che hanno un interesse comune*"; in profondità indica che si "*cerchino informazioni più profonde di quelle solitamente accessibili a livello delle relazioni interpersonali*"; infine, l'intervista presuppone la presenza di un moderatore, il cui compito è utilizzare il gruppo come strumento per far emergere le informazioni desiderate.

Il focus group generalmente coinvolge dagli otto ai dodici partecipanti ed è condotto da un moderatore affiancato da un assistente. La durata di una sessione è compresa tra l'ora e trenta e le due ore. La discussione verte solitamente su un argomento prestabilito dal ricercatore, che in alcuni casi può essere il moderatore, mentre in altri può decidere di affidare la conduzione ad un altro conduttore esperto.

Dal punto di vista operativo, si inizierà il percorso metodologico con la definizione e la stesura degli obiettivi della ricerca (cfr. 3.3.2). È fondamentale avere chiaro quali informazioni si desidera raccogliere, poiché il focus group è una tecnica adatta a esplorare pochi e specifici argomenti per volta. L'oggetto di ricerca e gli obiettivi conoscitivi influenzano e orientano molte delle decisioni organizzative riguardanti i focus group.

Dopo aver stabilito gli scopi della ricerca, è opportuno descrivere le domande ai quali si intende rispondere, le quali possono derivare da uno studio teorico, da curiosità e/o da bisogni conoscitivi del ricercatore.

#### 3.3.4. *L'analisi dei dati*

L'analisi dei dati del focus group sarà sistematica, ovvero lavoreremo su trascrizioni integrali delle registrazioni delle sessioni di gruppo, nonché sulle schede di osservazione; dunque, ogni fase del processo verrà documentata per garantirne la possibilità di ricostruire il percorso analitico (Morgan, 1996).

Nella pratica, realizzeremo per prima cosa una trascrizione dettagliata della discussione. Non ci limiteremo a riportare solo le parole dette, ma cattureremo anche il linguaggio para-verbale, come le pause, le enfasi, le risate e non verbale, come il *body language*. Questi elementi ci forniranno un contesto prezioso per la nostra analisi.

In secondo luogo, non ci concentreremo solo sulle idee espresse, ma esamineremo attentamente il processo della discussione stessa. Osserveremo come i membri del gruppo interagiscono tra loro, analizzando l'impatto di queste dinamiche sull'evoluzione della conversazione.

Nello specifico, le informazioni derivate dal focus group verranno divise in tre categorie di analisi (Cataldi, 2012): l'analisi contenutistico-informativa, che si concentrerà su cosa è stato detto durante il focus group, organizzando e riassumendo i punti chiave emersi dalle discussioni; l'analisi relazionale, che osserverà come i partecipanti hanno interagito tra loro, esaminando la formazione di opinione condivise nel gruppo e valutando il comportamento individuale dei partecipanti; l'analisi tecnico-operativa, la quale esaminerà approfonditamente gli strumenti utilizzati nella ricerca, valutando l'efficacia e l'appropriatezza dei metodi scelti.

Infine, sarà compilato un report completo. Questo documento includerà estratti significativi della discussione, sufficienti a illustrare l'effetto dell'interazione di gruppo, con l'obiettivo di fornire al lettore un quadro chiaro non solo delle opinioni espresse dai partecipanti, ma anche delle dinamiche di gruppo che sono emerse durante la loro interazione.

### *3.3.5. Vantaggi e limiti dello strumento*

Il motivo principale per cui è stato scelto di utilizzare il metodo del focus group sta nella capacità di questo metodo di generare una discussione ricca e stimolante tra i partecipanti. L'interazione di gruppo consente ai partecipanti di reagire e costruire sulle risposte degli altri, generando dati e idee che difficilmente emergerebbero con metodi alternativi di raccolta dati, come le interviste individuali (Kitzinger, 1995).

Inoltre, la dinamica di gruppo aiuta le persone a sviluppare e affinare le proprie idee. Come osserva Morgan (1996), i partecipanti non solo si pongono domande reciprocamente, ma si trovano anche a spiegare le proprie posizioni agli altri. Nel momento in cui diamo uno spazio ai padri del campione per discutere delle loro esperienze e percezioni attraverso il focus group, aiutiamo loro a elaborare e presentare le loro opinioni personali (Stewart e Shamdasani, 1990), offrendo preziosi *insight* sulle ragioni sottostanti al loro pensiero (Kitzinger, 1995). Questi dettagli sono preziosi per la nostra comprensione delle sfide reali che i padri affrontano quando decidono di usufruire del congedo esteso.

Tuttavia, dobbiamo essere consapevoli delle limitazioni pratiche che questa metodologia può comportare nella nostra ricerca. La più immediata è la difficoltà nel

reclutamento dei partecipanti. Data la bassa percentuale di padri che hanno effettivamente usufruito del congedo di paternità esteso in Italia, il nostro bacino di potenziali partecipanti è già limitato. Questa situazione è resa ulteriormente complicata dalla nostra mancanza di contatti diretti con aziende o sindacati, e dalla possibilità di offrire incentivi monetari. Per affrontare questa sfida il reclutamento avverrà principalmente tramite piattaforme web e reti personali, puntando sull'effetto valanga.

Un'altra sfida pratica riguarda la logistica dell'organizzazione dei focus group. Coordinare gli orari di più padri lavoratori potrebbe rivelarsi complesso, considerando che molti potrebbero avere responsabilità familiari e professionali che limitano la loro disponibilità. Inoltre, dobbiamo considerare che i focus group (Albanesi, 2014) possono fare emergere dinamiche di squilibrio nella partecipazione, data dal possibile predominio di personalità più assertive nella discussione, causando una sottorappresentazione delle opinioni di partecipanti più riservati.

Infine, dobbiamo essere consapevoli delle implicazioni etiche di questa metodologia. Discutere di esperienze personali (nel nostro caso legate al congedo) in un contesto di gruppo potrebbe sollevare questioni sensibili e aspetti emotivi; sarà quindi importante stabilire regole chiare per la confidenzialità e fornire supporto adeguato ai partecipanti in caso di necessità.

### *3.3.6. Considerazioni etiche*

Prima dell'inizio del focus group, ai partecipanti verrà richiesto di firmare il consenso informato, in cui sono scritte le modalità di raccolta e l'utilizzo dei dati. Il consenso deve essere ottenuto volontariamente, senza coercizione o indebita influenza.

In seguito, i ricercatori devono garantire la confidenzialità delle informazioni condivise, anonimizzando i dati nella fase di analisi e pubblicazione. Oltre a ciò, i partecipanti devono essere informati del loro diritto di ritirarsi dallo studio in qualsiasi momento, senza dover fornire giustificazioni e senza subire conseguenze negative.

Durante tutte le fasi del focus group, infine, il ricercatore deve mantenere una posizione neutrale, obiettiva e riflessiva, evitando di influenzare le risposte dei partecipanti e facilitando una discussione aperta e bilanciata.

### *3.3.7. I partecipanti e il setting*

In seguito all'esplicitazione delle domande e degli obiettivi di ricerca, è fondamentale selezionare e reclutare i partecipanti. Data la dimensione ridotta del gruppo (8-12

partecipanti), si preferisce un campionamento ragionato, basato sulla rilevanza per gli obiettivi della ricerca. I criteri di selezione devono quindi essere precisi e coerenti con gli scopi dello studio, e devono garantire da un lato una forma di omogeneità per facilitare la comunicazione tra i membri, e dall'altro un grado di eterogeneità che stimoli il dibattito. Il tema discusso deve essere rilevante e significativo per i partecipanti e connesso alla loro vita quotidiana.

In questo caso il gruppo coinvolto nella ricerca sarà costituito da 8 a 12 padri che hanno usufruito del congedo di paternità di una data superiore a quella minima prevista dalla legge negli ultimi 2 anni, con background socioeconomici e culturali diversi.

Si ritiene opportuno coinvolgere dagli 8 ai 12 partecipanti, poiché un numero minore tenderebbe a non portare a dei risultati sufficientemente ricchi, mentre un numero maggiore sarebbe difficilmente controllabile dal facilitatore, compromettendo il successo della discussione, oltre al fatto che non permetterebbe a tutti di esprimere la loro opinione nel tempo prefissato. Inoltre, viene garantita l'omogeneità dei partecipanti a livello di scelta di esperienza dell'aver usufruito del congedo, e l'eterogeneità nella situazione sociale ed economica, con l'obiettivo di cogliere una maggiore gamma di esperienze e seguire un approccio maggiormente intersezionale. Preferibilmente, i partecipanti non si conosceranno prima del focus group, poiché se avessero già avuto contatti, si potrebbe alterare il funzionamento del gruppo sia a livello di raccolta di informazioni, sia a livello relazionale (Zammuner, 2003). Data però la scarsità di risorse e la necessità di utilizzare l'effetto valanga per aumentare il numero del campione, si accetteranno anche partecipanti che si conoscono tra di loro, cercando però che non si creino dinamiche che potrebbero danneggiare il successo del focus group.

Per motivi logistici di spostamento si prevede che i partecipanti possano provenire dall'area del Triveneto (Veneto, Friuli-Venezia Giulia e Trentino). Il gruppo dei padri verrà raggiunto attraverso gruppi Facebook e LinkedIn che si occupano dei temi della paternità, del congedo e della maschilità, della genitorialità. Si preparerà un annuncio che presenta la ricerca (principalmente i criteri di selezione dei partecipanti e gli obiettivi di ricerca), in cui verranno segnati i contatti e-mail e di telefono del/della ricercatore/trice qualora si volesse partecipare. In seguito, si pubblicherà sui gruppi selezionati e si attenderà che qualcuno risponda. Nel frattempo, si cercheranno contatti di persone che rispondono ai criteri della ricerca tramite amici, familiari, conoscenti, colleghi e così via. Una volta raggiunti i primi partecipanti, verrà chiesto se loro stessi conoscono padri che hanno avuto un'esperienza di



congedo esteso, in modo tale da entrarci in contatto e possibilmente coinvolgerli nella ricerca, seguendo il metodo dell'effetto valanga.

La sessione di lavoro sarà gestita dal moderatore (o conduttore) del focus group, il quale svolge un'importanza fondamentale nella sua buona riuscita. Questo si occuperà di: guidare e controllare la conversazione, senza però interagire troppo o guidare le risposte dei partecipanti; osservare attentamente il comportamento verbale, non verbale e para verbale dei padri del gruppo; non esprimere le proprie idee personali, non indirizzando così le opinioni degli altri; avere rispetto per chi parla, praticando ascolto attivo e contatto visivo. Per questo motivo per la nostra indagine verrà scelto/a un/a moderatore/trice esperto/a per guidare al meglio la ricerca.

Anche la decisione del *setting* in cui si svolgerà sarà importante per favorire la partecipazione attiva e la raccolta efficace dei dati durante la sessione del focus group. Il luogo dovrà infatti essere scelto in anticipo, considerando le esigenze e le caratteristiche dei partecipanti, avendo come criteri fondamentali quelli dell'accessibilità e del comfort. Idealmente, la stanza in cui si svolgerà il lavoro dovrà essere ampia e con una buona acustica, per facilitare la registrazione audio-video, con la possibilità di disporre le sedie in cerchio per favorire l'interazione tra i partecipanti, un tavolo e una lavagna su cui annotare i temi chiave della discussione. Nel nostro caso, si cercherà una stanza che rispecchi queste caratteristiche in un luogo che comporti la stessa distanza per tutti i partecipanti per essere raggiunto, in modo tale da non svantaggiare nessuno dei partecipanti.

### 3.3.8. *Lo strumento: la griglia di domande*

Le domande presenti nella griglia (*interview guide*) rappresentano un aspetto centrale della strutturazione del focus group e della sua realizzazione (Oprandi, 2001). I quesiti che useremo sono per lo più aperti e retrospettivi, in quanto consentiranno ai partecipanti di riflettere sulle proprie esperienze, e attraverso la narrazione, ricostruirne un significato (Albanesi, 2014).

Le domande saranno volte al consentire ai partecipanti di discutere, per generare confronti e riflessioni rispetto ai punti chiave del congedo di paternità.

La struttura della griglia seguirà un processo ad imbuto, ovvero in cui le domande sono ordinate dalla più generale alla più specifica (Oprandi, 2001). Nello specifico, verrà utilizzata la struttura triangolare di Hurworth (1996), per cui all'inizio del focus group avremo una domanda di apertura molto ampia e generale (alla base del triangolo), seguita da una serie di domande di transizione (3-5 domande), le quali porteranno all'apice del

triangolo, ovvero le domande chiave (1-3 domande), i punti più salienti della ricerca, completando i nostri obiettivi di ricerca in modo naturale ed efficace.

Tutte le domande saranno proiettate su uno schermo o scritte su una lavagna presente all'interno della stanza, in modo da mantenere il focus della discussione ed evitare che i partecipanti si confondano. Inoltre, per facilitare l'indirizzamento del gruppo verso lo scopo e i temi della ricerca, oltre che per stimolare maggiormente la discussione, per ogni domanda verrà proiettata una foto (ricavata dal web o da software di intelligenza artificiale che si occupano della realizzazione di immagini) che i ricercatori trovano rappresenti bene il contesto della domanda. Alcuni esempi di queste foto potrebbero essere: un uomo in azienda che si confronta con il suo datore di lavoro, un padre che si occupa della cura di un bambino, un uomo che si impegna nel lavoro domestico e così via.

Si inizierà quindi con una breve presentazione degli obiettivi di ricerca, illustrata dal moderatore. L'intento è quello di contestualizzare il tema e chiarire gli aspetti principali che saranno approfonditi durante la discussione, ponendo l'accento sull'importanza del contributo di ciascun partecipante per un'analisi completa e multidimensionale del fenomeno. Prima di avviare la discussione vera e propria, sarà effettuato un giro di presentazioni in primis da parte del moderatore, e in seguito da parte di tutti i partecipanti. In questo momento tutti i presenti esplicheranno il proprio nome, la propria occupazione (per capire il contesto lavorativo), il proprio titolo di studio (per esplorare eventuali correlazioni tra il livello di istruzione e le percezioni sul tema), l'età (per analizzare possibili *trend* legati alla demografica dei partecipanti) e l'età del/i figlio/a/i/e (per capire da quanto tempo sono padri).

Le domande iniziali saranno: “Potete raccontare brevemente la vostra esperienza di congedo di paternità?” e “Quali erano le vostre aspettative prime di iniziare il congedo? Sono state confermate o smentite?” Lo scopo dei quesiti è quello di introdurre i partecipanti al tema della ricerca, mantenendo la modalità dell'introduzione per cui ogni partecipante risponderà alla domanda a turno (il che smetterà di esserci però da adesso in poi, poiché si incoraggia la spontaneità nelle risposte). Attraverso quindi questo *icebreaker* raccoglieremo informazioni utili e faremo sì che i partecipanti si conoscano meglio tra di loro.

Ci saranno poi tre domande transitorie, con la funzione di stimolare la discussione, anche se non sono strettamente legate al tema centrale di interesse (come suggerito da Jackson, 1998).

La prima domanda transitoria sarà: “Quali sono, secondo voi i, i valori e i principi che stanno alla base del congedo di paternità nella nostra società?”, la quale ci aiuterà ad

improntare lo stile di questa terza fase del focus group come una conversazione, cercando di riportare alla mente le sensazioni e le esperienze di quel periodo di vita. Il secondo quesito di transizione invece sarà: “Come pensate che il congedo di paternità stia influenzando i tradizionali ruoli di genere nella famiglia? Avete notato cambiamenti nella vostra vita?”, con lo scopo di riportare alla mente la situazione familiare specifica di quando i nostri partecipanti sono entrati in congedo, ricavandone informazioni riguardo al modello organizzativo domestico e di cura presente nella loro famiglia. Infine, si chiederà ai partecipanti “Quanto credete possa influenzare la scelta il fatto di conoscere qualcuno che ha già usufruito del congedo prima di voi? C’era qualcuno nella vostra cerchia sociale che era già stato in congedo?”. La domanda riguardo alla possibile influenza di membri della cerchia dei partecipanti si rifà alla questione del senso di *entitlement* (Lewis, 1997), ovvero alla nozione che gli uomini utilizzano misure di conciliazione vita-lavoro spesso ad imitazione di altri uomini. Se nel loro ambiente professionale o personale sono presenti altre figure maschili che in precedenza hanno usufruito di misure di conciliazione, i neo-padri si sentiranno più legittimati a usufruire degli stessi servizi (Cannito, 2022).

In seguito, il moderatore porterà la conversazione sui punti chiavi e più salienti per la ricerca. Nei momenti opportuni, cercherà di parafrasare commenti e opinioni emersi, chiedendo agli altri partecipanti il grado di accordo con tali pensieri, in modo tale da stimolare la conversazione, prima di passare alla domanda successiva.

I quesiti centrali rispecchiano precisamente le domande della ricerca. Verrà chiesto per prima cosa “Quali credete siano state le motivazioni principali che vi hanno portato a scegliere di entrare in congedo di paternità?” per esplorare le ragioni dietro alla scelta, andando anche possibilmente oltre alle categorie definite dalla letteratura riguardo alle scelte sulla base di aspetti economici, ideologici o di gestione del tempo. Successivamente, si proporrà un’attività di gruppo per discutere dei vantaggi e delle sfide del congedo di paternità, per indagare gli aspetti positivi e quelli negativi dell’esperienza. Infine, si esplorerà il tema della percezione del proprio ruolo, chiedendo “Tra questi aspetti del congedo di paternità evidenziati, quali pensate abbiano avuto il maggior impatto sulla vostra realizzazione come padri e come professionisti?”, per capire l’impatto del congedo sulla reputazione professionale e personale dei partecipanti. Visto che queste domande costituiscono la parte centrale tra i temi indagati, ci si preoccuperà di stimolare il più possibile la discussione per raccogliere dati ricchi e numerosi sul tema.

In conclusione, del focus group, prima di terminare la discussione, il moderatore chiederà se ci sono ulteriori pensieri o commenti. Verranno poi ringraziati i padri, verranno

date le informazioni sul modo in cui si può accedere al report finale e verrà consegnata loro la ricompensa per la partecipazione.

### 3.3.9. *Presentazione della griglia di domande*

Esponiamo adesso la griglia delle domande che verrà utilizzata nella conduzione dell'indagine.

#### 1. Introduzione:

presentazione della ricerca e dei suoi obiettivi e giro di introduzioni dei partecipanti, partendo dal moderatore, in cui si comunica:

- Nome
- Occupazione
- Titolo di studio
- Età
- Età del/i figlio/a/i/e

#### 2. Svolgimento del focus group

##### *Domande iniziali:*

- Potete raccontare brevemente la vostra esperienza di congedo di paternità?
- Quali erano le vostre aspettative prime di iniziare il congedo? Sono state confermate o smentite?

##### *Domande transitorie:*

- Quali sono, secondo voi i, i valori e i principi che stanno alla base del congedo di paternità nella nostra società?
- Come pensate che il congedo di paternità stia influenzando i tradizionali ruoli di genere nella famiglia? Avete notato cambiamenti nella vostra vita?
- Quanto credete possa influenzare la scelta il fatto di conoscere qualcuno che ha già usufruito del congedo prima di voi? C'era qualcuno nella vostra cerchia sociale che era già stato in congedo?

##### *Domande chiave:*

- Quali credete siano state le motivazioni principali che vi hanno portato a scegliere di entrare in congedo di paternità?
- Attività di gruppo: Su una lavagna, creazione di due colonne "Vantaggi" e "Sfide" del congedo di paternità. Discussione in gruppo e compilazione delle colonne.
- Tra questi aspetti, quali pensate abbiano avuto il maggior impatto sulla vostra realizzazione come padri e come professionisti?

#### 3. Conclusione: il moderatore chiederà se ci sono ulteriori commenti/pensieri da condividere in seguito ringrazierà i partecipanti.

## *Conclusioni*

L'esplorazione delle tematiche del *Diversity and Inclusion Management*, della conciliazione vita-lavoro e del congedo di paternità nel contesto organizzativo ha rivelato un panorama complesso e in continua evoluzione. Questi temi si intrecciano e si influenzano reciprocamente, offrendo molteplici prospettive di analisi e di intervento.

La gestione della diversità e dell'inclusione nelle organizzazioni, con particolare attenzione alla dimensione del genere, si configura come un campo di studio e di azione ricco di sfaccettature. L'approccio multidimensionale adottato in questo elaborato ha permesso di evidenziare come le questioni di genere permeino non solo le strutture organizzative, ma anche le dinamiche familiari e sociali più ampie. In particolare, il focus sulla conciliazione vita-lavoro e sul congedo di paternità ha messo in luce la complessità delle interazioni tra politiche aziendali, norme culturali e scelte individuali.

Gli strumenti metodologici presentati- dall'indagine campionaria alle interviste semi-strutturate e ai focus group- offrono opportunità preziose per approfondire queste tematiche da diverse angolazioni. L'approccio quantitativo permette di mappare il panorama delle politiche aziendali *family friendly* attraverso un punto di vista aziendale, mentre le metodologie qualitative consentono di esplorare in profondità le esperienze vissute e le percezioni dei padri che hanno usufruito del congedo di paternità esteso, dando ai partecipanti attraverso le interviste la possibilità di raccontarsi, mentre attraverso il focus group uno spazio per confrontarsi della tematica con altri padri che hanno fatto la stessa scelta.

Guardando al futuro, data la maggiore eterogeneità degli individui che compongono il mercato del lavoro attuale e la crescente aspettativa sociale nei confronti degli uomini di essere coinvolti nel lavoro di cura, possiamo immaginare scenari in cui le organizzazioni diventano sempre più consapevoli dell'importanza di integrare pienamente le politiche di D&I e di conciliazione vita-lavoro nelle strategie. Un'evoluzione positiva potrebbe vedere un aumento significativo nell'adozione del congedo di paternità, accompagnato da un cambiamento culturale che normalizza e valorizza il coinvolgimento dei padri nella cura dei figli. Questo potrebbe portare a una ridefinizione più equa dei ruoli di genere sia in ambito lavorativo che familiare.

Allo stesso tempo, è importante riconoscere che il cammino verso una vera inclusione delle diversità e una conciliazione vita-lavoro efficace è ancora lungo e complesso. Le resistenze culturali, le strutture organizzative e i modelli di genere radicati potrebbero rallentare questo processo. Inoltre, la necessità di tenere conto delle altre dimensioni di diversità, come l'età, la cultura e la disabilità, aggiunge ulteriori livelli di complessità che richiedono un'attenzione continua e un approccio olistico.

In conclusione, questa tesi apre strada a ulteriori ricerche e riflessioni. Come evolveranno le politiche di congedo parentale nei prossimi anni? In che modo le organizzazioni potranno bilanciare le esigenze di produttività con quelle di benessere dei dipendenti? Che ruolo avranno i temi della diversità e dell'inclusione a livello organizzativo? Come si evolverà la percezione del ruolo del padre nel contesto occidentale? Queste domande suggeriscono che il campo del D&I Management, con particolare attenzione alla conciliazione vita-lavoro e alle questioni della paternità, rimane un terreno fertile per future indagini. La sfida per i ricercatori sarà quella di continuare a esplorare questi temi con un approccio olistico, riconoscendo la natura dinamica e interconnessa di questi fenomeni sociali e organizzativi.

## ***Bibliografia***

- Agostini, C., & De Stefanis, E. (2024). Le politiche di conciliazione tra famiglia, lavoro e servizi per l'infanzia. Fondazione CRC.
- Albanesi, C. (2014). I focus group (III ed.). Roma: Carocci Editore
- Amici, M., & Stefani, M. L. (2013). A gender equality index for the Italian regions. *Bank of Italy Occasional Paper*, (190).
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3(3), 321–341
- Anderson, E. (2005). Orthodox and Inclusive Masculinity: Competing Masculinities among Heterosexual Men in a Feminized Terrain. *Sociological Perspective*, 48(3), 337-355
- Balbo, L. (1978). La doppia presenza. *Inchiesta*, 32(8), 3-11.
- Bales, R. F., & Parsons, T. (2014). *Family: Socialization and interaction process*. Routledge.
- Barbour, R., & Kitzinger, J. (Eds.). (1998). *Developing focus group research: Politics, theory, and practice*. Sage.
- Becker, G. S. (1964). Human capital theory. *Columbia, New York, 1964*.
- Becker, G. S. (1992). A Treatise on the Family. *Population and Development Review*, 18(3), 563.
- Bellassai, S. (Ed.). (2000). *Genere e mascolinità: uno sguardo storico; [origine da un seminario organizzato nel maggio 1998 presso il Dipartimento di Discipline Storiche dell'Università di Bologna]*. Bulzoni.
- Benschop, Y., & Verloo, M. (2011). Gender change, organizational change, and gender equality strategies. *Handbook of gender, work and organization*, 277-290.
- Berk, S. (1985). *The Gender Factory*. New York: Plenum.
- Bichi, R. (2002). *L'intervista biografica: Una proposta metodologica*. Milano: Vita e Pensiero
- Blood Jr, R. O., & Wolfe, D. M. (1960). *Husbands and wives: the dynamics of family living*.
- Boehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2014). Spotlight on age diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3), 667–704
- Borlini, B., & Zajczyk, F. (2010). Donne e uomini tra lavoro e vita familiare: un cambiamento che va aiutato. *Sociologia del lavoro*. 119 (N. 3), 2010, 1000-1017.

- Bornstein, M. H. (1995). *Handbook of Parenting*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates
- Bosoni, M. L. (2018). La Paternità Oggi tra Processi di Rinnovamento e Continuità: una Riflessione sull'Italia. *Crespi, I. (2018) (Eds.). Padri che Conciliano*, 17-27.
- Bosoni, M. L., & Mazzucchelli, S. (2018). The invisible gap between public policy and company practices in supporting fatherhood: The Italian case. *Community, Work & Family*, 22, 193-208
- Bowlby, J. (1980). *Attachment and loss: Vol. 3. Loss. New.*
- Brewer, K., & Gregoire, T. G. (2009). Introduction to survey sampling. In *Handbook of Statistics (Vol. 29, pp. 9-37)*. Elsevier
- Brines, J. (1994). Economic dependency, gender, and the division of labor at home. *American Journal of Sociology*, 100, 652-688
- Buemi, M., Conte, M., & Guazzo, G. (2015). *Il Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*. Milano: FrancoAngeli
- Butler, R. N. (1980). Ageism: A forward. *Journal of Social Sciences*, 36(2), 8–11
- Bygren, M., & Duvander, A. Z. (2006). Parents' workplace situation and fathers' parental leave use. *Journal of Marriage and Family*, 68(2), 363-372
- Cannito, M. (2017). Congedi parentali, maschilità ibride e nuova paternità in Italia: un complicato ménage à trois. *AG About Gender-International Journal of Gender Studies*, 6(11)
- Cannito, M. (2018). Congedi parentali e paternità: ambivalenze delle politiche tra Italia ed Europa. *La Rivista delle Politiche Sociali*, 1, 131-150
- Cannito, M. (2019). Beyond 'Traditional' and 'New': An Attempt of Redefinition of Contemporary Fatherhoods through Discursive Practices and Practices of Care. *Men and Masculinities*, 23(3–4), 661–679.
- Cannito, M. (2022). *Fare spazio alla paternità: Essere padri in Italia tra nuovi modelli di welfare, lavoro e maschilità*. Bologna: Il Mulino
- Cannito, M., Lubbock, A., & Torre, M. (2023). La partecipazione dei padri nei “primi mille giorni” La situazione italiana nel panorama europeo. *4E-PARENT*
- Carrigan, T., Connell, R., & Lee, J. (1985). Toward a New Sociology of Masculinity. *Theory and Society*, 14(5), 551-604
- Cataldi, S. (2012). *Come si analizzano i focus group*. Milano: FrancoAngeli
- Charmaz, K. (2006). The power of names. *Journal of Contemporary Ethnography*, 35(4), 396-399



- Ciccia, R., & Verloo, M. (2012). Parental Leave Regulations and the Persistence of the Male Breadwinner Model. *Journal of European Social Policy*, 22(5), 507-528
- Coleman, J. S. (1994). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press
- Commissione europea. (1996). *Incorporating Equal Opportunities for Women and Men into All Community Policies and Activities*. Bruxelles
- Corbetta, P. (1999). *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*. Bologna: Il Mulino
- Corbetta, P. (2003). *Le tecniche quantitative*. Bologna: Il Mulino
- Corbetta, P. (2015). *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*. II, *Le tecniche quantitative (Vol. 2)*. Bologna: Il Mulino
- Corrao, S. (2005). *Il focus group (Vol. 25)*. FrancoAngeli.
- Coverman, S. (1985). Explaining Husbands' Participation in Domestic Labor. *Sociological Quarterly*, 26, 81-97
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Dalton, C. (2005). The face of diversity is more than skin deep. *Business Horizons*, 49(2), 91–95
- de Singly, F. (1994). Fortuna e sfortuna della donna sposata. *Sociologia della vita matrimoniale*. Dedalo.
- Demetriou, D. Z. (2001). Connell's Concept of Hegemonic Masculinity: A Critique. *Theory and Society*, 8(3), 337-361
- Den Dulk, L., & De Ruijter, J. (2008). Managing work-life policies: Disruption versus dependency arguments. Explaining managerial attitudes towards employee utilization of work-life policies. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1222-1236.
- Department of Employment, Workplace Relations and Small Business (DEWRSB) (1998). *Work and Family: State of Play, Work and Family Unit*. Canberra: DEWRSB
- Deriu, M. (2005). Il desiderio dei padri. Tra tentazioni di fuga e ricerca di nuova autorevolezza. In *Donne e uomini che cambiano. Relazioni di genere, identità sessuali e mutamento sociale* (pp. 147-166). Guerini Scientifica.
- Dermott, E. (2008). *Intimate Fatherhood. A Sociological Analysis*. New York: Routledge
- Dermott, E., & Miller, T. (2015). More than the Sum of Its Parts? Contemporary Fatherhood Policy, Practice and Discourse. *Families, Relationships and Societies*, 4, 183–196
- Di Bella, E. (2023). Measuring Gender Equality - A Multidisciplinary Analysis of Some EU Countries. In *Social Indicators Research Series (Vol. 87)*

- Durkheim, É. (1892). Per una sociologia della famiglia, contiene: Introduzione alla sociologia della famiglia (1888). La famiglia coniugale, 95-116.
- Elder, G. H. (1985). Life Course Dynamics Trajectories and Transitions, 1968-1980.
- Escobedo, A., & Wall, K. (2015). Leave policies in Southern Europe: Continuities and changes. *Community, Work & Family*, 18(2), 218-235.
- European Commission. (2014). Overview of diversity management implementation and impact among Diversity Charter signatories in the European Union. European Union.
- Featherstone, B. (2009). Contemporary fathering: Theory, policy and practice. Policy Press.
- Ferdman, B. M., & Roberts, L. M. (2013). Creating inclusion for oneself: Knowing, accepting, and expressing one's whole self at work. *Diversity at work: The practice of inclusion*, 93-127.
- Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(2), 235-263.
- Fox, B. (2009). When couples become parents: The creation of gender in the transition to parenthood. University of Toronto Press.
- Fudge, J. (2014). Feminist reflections on the scope of labour law: Domestic work, social reproduction, and jurisdiction. *Feminist Legal Studies*, 22(1), 1-23.
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (1994). Diversity management: Practical application in a health care organization. *Frontiers of Health Services Management*, 11(2), 36-40.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Aldine de Gruyter.
- Goldman, A. E. (1962). The group depth interview. *Journal of Marketing*, 26(3), 61-68.
- Gordon, P. A. (2018). Age diversity in the workplace. In C. Aquino & R. Robertson (Eds.), *Diversity and inclusion in the global workplace*. Palgrave Macmillan.
- Grunow, D., Schulz, F., & Blossfeld, H. P. (2007). Was erklärt die Traditionalisierungsprozesse häuslicher Arbeitsteilung im Eheverlauf: soziale Normen oder ökonomische Ressourcen? *Zeitschrift für Soziologie*, 36(3), 162-181.
- Haas, L., Allard, K., & Hwang, P. (2002). The impact of organizational culture on men's use of parental leave in Sweden. *Community, Work & Family*, 5(3), 319-342.
- Hoffman, L. R., & Maier, N. R. F. (1961). Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62, 401-407.
- Jackson, P. (1998). Focus group interviews as a methodology. *Nurse Researcher*, 6, 72-84.

- Jehn, K., Neale, M., & Northcraft, G. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.
- Johansson, F. (2004). Masters of the multicultural. *Harvard Business Review*, 83(10), 18-19.
- Kitzinger, J. (1995). Introducing focus groups. *BMJ*, 311, 299-302.
- Köllen, T. (2021). Diversity management: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 259-272.
- Leonard, J. S., Levine, D. I., & Joshi, A. (2004). Do birds of a feather shop together? The effects on performance of employees' similarity with one another and with customers. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 731-754.
- Lewis, J. (2001). The decline of the male breadwinner model: Implications for work and care. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 8(2), 152-169.
- Lewis, S. (1997). "Family friendly" employment policies: A route to changing organizational culture or playing about at the margins? *Gender, Work, and Organization*, 4(1), 13-23.
- Loden, M., & Rosener, J. B. (1991). *Workforce America! Managing employee diversity as a vital resource*. Business One Irwin.
- Lorbiecki, A., & Jack, G. (2000). Critical turns in the evolution of diversity management. *British Journal of Management*, 11, S17-S31.
- Magaraggia, S. (2012). Tensions between fatherhood and the social construction of masculinity in Italy. *Current Sociology*, 61, 76-92.
- Maino, F. (Ed.). (2021). *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia. Quinto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2021*. Giappichelli.
- Mazur, B. (2010). Cultural diversity in organisational theory and practice. *Journal of Intercultural Management*, 2(2), 5-15.
- McPherson, J. M., & Smith-Lovin, L. (1987). Homophily in voluntary organizations: Status distance and the composition of face-to-face groups. *American Sociological Review*, 52(3), 370-379.
- Meyerson, D. E., & Fletcher, J. K. (2000). A modest manifesto for shattering the glass ceiling. *Harvard Business Review*, 78(1), 126-136.
- Miller, T. (2011a). Falling back into gender? Men's narratives and practices around first-time fatherhood. *Sociology*, 45, 1094-1109.
- Miller, T. (2011b). *Making sense of fatherhood: Gender, caring and work*. Cambridge University Press.

- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organisational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
- Miniati, L. (2017). Nuove paternità. Mutamenti nelle famiglie e cambiamenti nella relazione educativa. *Ricerche Di Pedagogia E Didattica. Journal of Theories and Research in Education*, 12(2), 113-142.
- Morgan, D. L. (1996). Focus groups. *Annual Review of Sociology*, 22, 129-152.
- Murgia, A., & Poggio, B. (2011). Padri che cambiano. *Sguardi interdisciplinari sulla paternità contemporanea tra rappresentazioni e pratiche quotidiane. Firenze: ETS.*
- Naldini, M. (Ed.). (2016). La transizione alla genitorialità. Da coppie moderne a famiglie tradizionali. Il Mulino.
- Naldini, M., & Saraceno, C. (2011). Conciliare famiglia e lavoro. Vecchi e nuovi patti tra sessi e generazioni. Il Mulino.
- Oprandi, N. C. (2000). *Focus Group: breve compendio teorico-pratico.* Emme & erre.
- Ostner, I., & Lewis, J. (1995). Gender and the evolution of European social policies. *European social policy: Between fragmentation and integration*, 159-193.
- Paechter, C. (2003). Masculinities and femininities as communities of practice. *Women's Studies International Forum*, 26(1), 69-77.
- Pateman, C. (1988). The sexual contract Polity Press. *Gran Bretaña.*
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.
- Pincus, F. L. (2003). Reverse discrimination: Dismantling the myth. *Race, Gender & Class*, 10(2), 51-66.
- Pitrone, M. C. (1986). Il sondaggio. Franco Angeli.
- Plantenga, J., Remery, C., Figueiredo, H., & Smith, M. (2009). Towards a European Union gender equality index. *Journal of European Social Policy*, 19, 19-33.
- Ravazzani, S. (2016). Understanding approaches for managing diversity in the workplace: An empirical investigation in Italy. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(2), 154-168.
- Riccò, R. (2016). Il Diversity Management nella pratica. Una gestione integrata delle diversità. *Sviluppo & Organizzazione*, 272, 56-65.
- Rijamampianina, R., & Carmichael, T. (2005). A pragmatic and holistic approach to managing diversity. *Problems and Perspectives in Management*, 3(1), 109-117.

- Riva, E. (2009). *Quel che resta della conciliazione. Lavoro, famiglia, vita privata tra resistenze di genere e culture organizzative*. Vita e Pensiero.
- Rolleri, L. (2012). *Gender-related definitions*. EngenderHealth.
- Saraceno, C. (2012). *Coppie e famiglie. Non è questione di natura*. Feltrinelli.
- Saraceno, C., & Naldini, M. (2013). *Sociologia della famiglia*. Il Mulino.
- Sbalchiero, S. (2021). *Dal metodo all'esperienza. Fare ricerca con la sociologia comprendente*. Padova University Press.
- Seymen, O. A. (2006). The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: A literary review. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13, 296-315.
- Shorter, E. (1978). The making of the modern family [Book review]. *The Journal of Economic History*, 38(2), 605-606.
- Slade, B. (2008). Inequality, gender. *Darity JR. WA, International Encyclopedia of the Social Sciences*, 3, 624-627.
- Slater, S. F., Weigand, R. A., & Zwirlein, T. J. (2008). The business case for commitment to diversity. *Business Horizons*, 51(3), 201-209.
- Stewart, D. W., & Shamdasani, P. N. (2014). *Focus groups: Theory and practice* (Vol. 20). Sage publications.
- Tajfel, H. (1972). Social categorization. *Introduction a la psychologie sociale*.
- Todesco, L. (2013). *Quello che gli uomini non fanno. Il lavoro familiare nelle società contemporanee*. Carocci.
- Triandis, H. (1995). The importance of context in diversity studies. In S. Jackson & M. Ruderman (Eds.), *Diversity in work teams* (pp. 225-233). American Psychological Association.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A., III. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
- Turner, J. C. (1975). Social comparison and social identity: Some prospects for intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 5, 5-34.
- van Ewijk, A. (2011). Diversity and diversity policy: Diving into fundamental differences. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 680-694.
- Ventimiglia, C., Ghedini, P., Molinari, L., & Saitta, L. (1996). *Paternità in controluce: padri raccontati che si raccontano* (Vol. 10). FrancoAngeli.

- Visconti, L. M. (2007). *Diversity management e lavoratori migranti. Linee guida per la gestione del caso Italia*. Egea.
- Vosko, L. (2010). *Managing the margins: Gender, citizenship, and the international regulation of precarious employment*. Oxford University Press.
- Zajczyk, F., & Ruspini, E. (2008). *Nuovi padri? Mutamenti della paternità in Italia e in Europa*. Baldini Castoldi Dalai.
- Zammuner, V. (2003). *Il focus group. Teoria e tecnica*.
- Zanatta, A. L. (2011). *Nuove madri e nuovi padri*. Il Mulino.

## *Sitografia*

- EU Commission. (2024). *European Diversity Month*. Tratto il giorno Maggio 2024 da [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/european-diversity-month\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/european-diversity-month_en)
- Fondazione Sodalitas. (s.d.). *Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro*. Tratto il giorno Maggio 2024 da [cartapariopportunita.it: https://cartapariopportunita.it/diversity-charter/](https://cartapariopportunita.it/diversity-charter/)
- Forbes. (2021, Marzo 17). *Diversity Is A Fact, Inclusion Is A Choice*. Tratto il giorno Aprile 2024 da [forbes.com: https://www.forbes.com/sites/timothyclark/2021/03/17/diversity-is-a-fact-inclusion-is-a-choice/?sh=2fc0fc326bd1](https://www.forbes.com/sites/timothyclark/2021/03/17/diversity-is-a-fact-inclusion-is-a-choice/?sh=2fc0fc326bd1)
- Mauri, M. (2024, Maggio 10). *Age Management: perché è importante gestire l'età nelle organizzazioni*. Tratto il giorno Giugno 2024 da [blog.osservatori.net: https://blog.osservatori.net/it\\_it/age-management-definizione#:~:text=L'Age%20Management%20%C3%A8%20una,in%20un%20ambiente%20di%20lavoro](https://blog.osservatori.net/it_it/age-management-definizione#:~:text=L'Age%20Management%20%C3%A8%20una,in%20un%20ambiente%20di%20lavoro)
- INPS. (2023, Agosto 2023). *XXII Rapporto annuale*. Tratto il giorno Giugno 2024 da [inps.it: https://www.inps.it/it/it/dati-e-bilanci/rapporti-annuali/xxii-rapporto-annuale.html](https://www.inps.it/it/it/dati-e-bilanci/rapporti-annuali/xxii-rapporto-annuale.html)