

Il presente documento è distribuito secondo la licenza TUTTI I DIRITTI RISERVATI



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

**La diversità nei sistemi complessi:
dimensioni, implicazioni e prospettive
future tra stereotipi e riconoscimento
sociale. Voci esperte italiane e portoghesi**

**Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale
Dottorato di Ricerca in Comunicazione, Ricerca Sociale e
Marketing (XXXVII ciclo)
Curriculum in Metodologia delle Scienze Sociali**

**Candidata
Dott.ssa Laura Falci
Matricola 2002451**

Tutor
Prof.ssa Giovanna Gianturco

Co-tutor
Prof.ssa Francesca Colella

A.A. 2023-2024

Indice dei contenuti

Introduzione	4
Capitolo 1 – Identità e alterità: la costruzione sociale di differenze, diversità e disuguaglianze	7
1.1. Affrontare il tema della diversità: approcci teorici all'identità nella relazione con l'alterità	7
1.2. La complessità sociale e il "problema dell'identità"	13
1.3. Processi di riduzione della complessità sociale: la costruzione sociale delle differenze	20
1.4. La traduzione delle differenze in disuguaglianze sociali: la lotta per il riconoscimento contro stereotipi, pregiudizi e discriminazione	25
1.5. Oltre il riconoscimento: convivenza, reciprocità e la proposta interculturale	36
Capitolo 2 – Diversità nei sistemi organizzativi complessi	40
2.1. L'emergere della questione della diversità nei sistemi organizzativi complessi a partire dalle trasformazioni nella società e nel lavoro	40
2.2. Evoluzione storica e de-politicizzazione del fenomeno: <i>Azioni positive, Pari opportunità</i> e <i>Gestione delle diversità</i> nelle organizzazioni	47
2.3. Uno sguardo sociologico ai diversi approcci organizzativi alla questione della diversità	55
2.4. Culture organizzative e diversità	67
2.5. Per una definizione di <i>Diversity Management</i> : la declinazione della diversità nei modelli organizzativi	78
Capitolo 3 – Diversity Management europeo: un focus su Italia e Portogallo	87
3.1. Diversità e inclusione nel contesto normativo comunitario	87
3.2. Carte della Diversità: la «via europea alla gestione della diversità»	95

3.3. Discriminazione, diversità e inclusione: dati europei e confronto Italia e Portogallo	104
3.4. Gli interventi organizzativi di <i>diversity</i> : politiche e pratiche di inclusione	125
Capitolo 4 – Nota metodologica della ricerca	138
4.1. Il piano epistemologico della ricerca	138
4.2. Il piano operativo della ricerca	144
4.3. Le testimonianze e i testimoni	152
4.4. Gli strumenti di rilevazione	160
Capitolo 5 – Diversità e inclusione nelle società, nei sistemi organizzativi complessi, negli scenari futuri: la parola agli esperti	164
5.1. Tematizzazione dei concetti portanti	164
5.2. Società italiana e portoghese a confronto: le caratteristiche e le criticità	170
5.3. Riprendendo le <i>Diversity Charters</i>	177
5.4. Perché intraprendere azioni di <i>diversity&inclusion</i> ?	181
5.5. Quali sono le <i>social issues</i> che si riversano nei sistemi organizzativi? Un approfondimento su <i>gender</i> e <i>age</i>	186
5.6. Diversità e inclusione al di fuori dei sistemi organizzativi	193
5.7. La comunicazione esterna e l' <i>effetto moda</i>	195
5.8. Diversità e inclusione nel rapporto con gli attori istituzionali: accademia e policy makers	198
Riflessioni conclusive: scenari futuri di diversità e della sua gestione in prospettiva sociologica	202
Riferimenti bibliografici	208
Sitografia tematica	229

Introduzione

Il lavoro di ricerca qui presentato muove dalla volontà di indagare e approfondire, dal punto di vista sociologico, le questioni relative alla gestione e alla valorizzazione delle diversità legate all'età, al genere e alle identità di genere, all'orientamento sessuale, alla provenienza etnico/culturale, alle abilità e molte altre all'interno dei sistemi organizzativi complessi di natura pubblica, privata e no profit, in prospettiva nazionale e internazionale – europea e in particolar modo portoghese – e di individuare e descrivere i relativi impatti nella società contemporanea in senso più esteso. Tale tematica, inserendosi nei molteplici processi che caratterizzano la complessità sociale della contemporaneità come i mutamenti demografici e del lavoro, le trasformazioni sociali, normative, economiche e organizzative che ne derivano, rientra nell'interesse della disciplina sociologica e la presente ricerca ha come obiettivo principale quello di esplorare e comprendere le numerose dimensioni individuali, sociali, culturali e organizzative che ruotano intorno a tali concetti e alla loro evoluzione.

In particolare, il primo capitolo tratta di alcuni dei principali temi della disciplina sociologica, come gli effetti dell'interazione dialogica e dialettica tra identità e alterità sui processi di costruzione sociale delle differenze e delle disuguaglianze, riprendendo alcune tra le principali teorie sociologiche identitarie e focalizzandosi sui concetti di stereotipo, pregiudizio, discriminazione e lotta per il riconoscimento, in chiave multi- ed inter-culturale.

Il secondo capitolo affronta le questioni relative alla gestione e all'inclusione delle diversità nei sistemi organizzativi complessi, a partire dall'evoluzione storica che ha determinato l'emergere del fenomeno già dagli anni Sessanta del secolo scorso negli Stati Uniti e dedica una seconda parte alle interpretazioni

sociologiche ai diversi approcci, culture e modelli organizzativi nei quali la gestione delle diversità è inscritta.

Il terzo capitolo è invece dedicato alle specifiche caratteristiche – sociali, normative e organizzative – del fenomeno nel contesto europeo e, come anticipato, specialmente in quelli italiani e portoghesi, messi a confronto nella presente ricerca. Al capitolo quarto, infatti, vi è la nota metodologica della ricerca: si tratta di uno studio finalizzato a esplorare e comprendere le questioni relative alla gestione delle diversità nei sistemi organizzativi complessi in tali contesti geografici, attraverso un impianto metodologico caratterizzato da un approccio qualitativo che si è servito dello strumento dell'intervista focalizzata rivolta a testimoni esperti. Dieci portoghesi e dieci italiani, individuati sulla base della valutazione dei loro background accademici e *curricula* professionali, profondamente caratterizzati dalla presenza di tutte queste tematiche e, in particolare, relativi alla sociologia generale e del lavoro, alla sociologia economica, agli studi organizzativi, all'organizzazione e all'economia aziendale, allo studio e alla gestione delle risorse umane, all'attività professionale di consulenza o di ricerca scientifica in tema di diversità e inclusione nei contesti organizzativi e sociali di riferimento.

Nel capitolo quinto, la restituzione delle risultanze empiriche della ricerca, con numerose aree come la tematizzazione dei concetti portanti dell'indagine quali diversità, inclusione e disuguaglianze sociali; le principali *social issues* e criticità del mondo del lavoro che caratterizzano i due diversi Paesi; le specifiche questioni organizzative di rilievo per i processi e le pratiche di diversità e inclusione e il rapporto tra tali pratiche e l'istituzione accademica e normativa.

In chiusura, delle riflessioni conclusive e degli scenari futuri in tema di diversità e inclusione nelle organizzazioni e nella società in senso più esteso, immaginati e costruiti insieme all'aiuto dei testimoni esperti intervistati.

Capitolo 1 – Identità e alterità: la costruzione sociale di differenze, diversità e disuguaglianze

1.1. Affrontare il tema della diversità: approcci teorici all'identità nella relazione con l'alterità

La società contemporanea è caratterizzata dalla consapevolezza della diversità e dell'alterità, temi al centro della riflessione in molteplici discipline poiché espressione dell'esigenza dell'essere umano di essere ascoltato e di sentirsi accettato, di relazionarsi con gli altri e di condividere pensieri, percorsi biografici, scelte, difficoltà e conquiste (Colella, 2019). I mutamenti demografici e culturali che hanno attraversato la nostra società negli ultimi decenni hanno richiamato l'attenzione di antropologi e sociologi, in primo luogo, in relazione ai fenomeni migratori e alle questioni legate ai concetti di continuità/discontinuità culturale, attraverso l'osservazione di ripetute esperienze di sradicamento, nuove identità svincolate da un luogo fisico, dislocazione, trapianto e identità plurime. Questi elementi costituiscono nuove sfide e dilemmi per l'attuale ricerca sociologica, specialmente per quanto riguarda lo studio e l'analisi del processo di metamorfosi dell'elemento identitario (Colella, 2009).

Il concetto di identità riguarda da un lato i modi attraverso i quali l'individuo considera e costruisce sé stesso come membro di uno o più gruppi sociali; dall'altro il modo in cui norme e valori di quegli stessi gruppi consentono all'individuo di pensarsi, muoversi, posizionarsi e relazionarsi rispetto a sé stesso, agli altri, al gruppo e, per esteso, rispetto all'*alterità* (Colella, 2009).

L'identità è un argomento ampio e multidisciplinare e come tale è stato studiato da diverse prospettive, che sono state a loro volta classificate e inquadrare in modo diverso nel tempo (cfr. Holck, Muhr e Villesèche, 2016). La ricca letteratura in merito al legame tra identità e diversità presenta tuttavia alcuni **capisaldi ricorrenti**, come ad esempio "la misura in cui le identità sono ascritte o acquisite, stabili o dinamiche, coerenti o frammentate" (trad. Brown, 2015, p. 4).

Affrontare il tema della diversità è sempre strettamente legato all'esperienza individuale della costruzione della propria identità in termini di "essere (o non essere) diversi *da*" in un particolare contesto storico, spaziale e culturale. In effetti, nel costruire la propria identità, gli individui attingono alle **identità sociali** e/o ai discorsi disponibili nel loro ambiente sociale, per così dare forma all'azione individuale e strutturare il proprio modo di interpretare gli eventi circostanti (Kenny *et al.*, 2011; Toyoki e Brown, 2014; Roberson, 2006; Weick *et al.*, 2005).

Per ben comprendere i legami teorici tra le letterature sull'identità e sulla diversità, possono essere prese in considerazione diverse prospettive sociologiche, che si rifanno alle:

- teorie dell'identità sociale (SIT) e simili;
- prospettive critiche sull'identità;
- prospettive post-strutturali sull'identità dell'epoca attuale.

Le prospettive che prendono a riferimento la *Teoria dell'identità sociale* considerano l'identità di una persona come un nucleo **unificato**, specifico e fisso per ogni individuo (Brown, 2015) e sostengono che l'elemento identitario si costituisca come un senso di sé personale idealmente **coerente**, estremamente

importante per il modo in cui ogni individuo vede sé stesso e si relaziona con gli altri. In tal senso, fondamentale risulta la misura in cui alcune caratteristiche gruppali risultano più rilevanti e salienti per il concetto di sé, evolvendosi così in identità sociale. In quest'ottica i processi di identificazione sociale definiscono – sulla base di categorie piuttosto fisse e stabili – le caratteristiche condivise con alcuni gruppi piuttosto che con altri (Tran *et al.*, 2010).

Tali teorie si allineano con la prospettiva teorica del sociologo Talcott **Parsons**, padre del moderno struttural-funzionalismo, secondo il quale l'identità *matura e normale* è una struttura stabile della personalità, che può subire solo lievi modifiche durante il corso della vita di un individuo, dal momento in cui *discenderebbe* dal sistema culturale, a sua volta interrelato al sistema sociale. La definizione di identità per il sociologo richiama dunque ad una struttura di *codici*, appresa dall'individuo attraverso il *processo di socializzazione*. Tale orientamento, ad oggi, appare del tutto insufficiente (Gianturco, 2007).

L'approccio delle teorie dell'identità sociale viene anche definito da Tatli e Özbilgin (2012) come approccio "etico" alla diversità, basato su categorie di differenza prestabilite e prefissate (*ex ante*), piuttosto che emergenti; si tratta, di conseguenza, di un approccio *essenzialista* agli studi sulla diversità, spesso caratterizzato dal focus su una singola categoria (ad esempio, genere, razza o etnia, o età) che in parte trascura le molteplici **intersezioni** con altre forme di differenza.

Le critiche a questo genere di approcci ispirati alla Teoria dell'identità sociale sono sostenute dal presupposto che le summenzionate categorie *salienti* siano fisse, stabili, difficilmente modificabili e che quindi, come tali, trascendano il *tempo* e lo *spazio*; tale prospettiva evidenzia il rischio di eludere la questione del mutamento storico-culturale dato dal contesto di riferimento, sottolineando quindi come tali approcci ignorino in larga misura la complessità delle forme di

identificazione a cui le persone attingono in situazioni e contesti mutevoli (Calás al., 2012) e le possibilità di positiva innovazione e evoluzione sociale (Kenny *et al.*, 2011). I critici delle SIT accusano tali teorie di “de-personalizzazione” e stereotipizzazione dell’individuo, dal momento in cui fanno riferimento ad un sé quale *incarnazione* del prototipo del gruppo (Alvesson, 2010), portando a privilegiare il *gruppo* come primaria fonte di identità e principale punto di riferimento per la percezione del sé. Inoltre, trascurando la dimensione e il senso del contesto, tali approcci tengono solo marginalmente conto della natura dinamica delle relazioni di potere e dei fenomeni di disuguaglianza sociale (Tatli e Özbilgin, 2012; Holck, Muhr e Villesèche, 2016).

Le cosiddette **prospettive critiche** della costruzione dell’identità sociale promuovono, invece, un approccio d’analisi della relazione tra identità e diversità di tipo *emic (ivi)*, basato su categorie di diversità *emergenti*, intersezionali e situate, piuttosto che predeterminate. L’idea alla base di tali orientamenti teorici è quella di una visione della costruzione di identità, individuali o collettive, come processi dinamici e aperti (cfr. Hatch e Schultz, 2002; Humphreys e Brown, 2002). Obiettivo principale degli approcci orientati da tale prospettiva è dimostrare come categorie demografiche e identitarie non siano da considerarsi come statiche e immutabili, bensì *emergenti* poiché frutto di un processo di **costruzione sociale** e, come tali, in continua e costante *ridefinizione* sotto l’influenza dei discorsi correnti e delle strutture di potere esistenti (Knoppers *et al.*, 2015; Lorbiecki e Jack, 2000; Van Laer e Janssens, 2011; Janssens e Zanoni, 2005). Alla base di tali prospettive critiche è presente un approccio **intersezionale**, che ha l’obiettivo di considerare i multipli aspetti identitari per evitare di *ridurre* differenze e diversità a semplici *rappresentazioni* di un gruppo sociale stigmatizzato (Janssens e Zanoni, 2014), con una particolare considerazione del ruolo dell’interazione nella creazione di processi in-group/out-group e delle

dinamiche di potere sottostanti. Secondo questa prospettiva, la sociologia intersezionale si presta all'analisi e alla comprensione delle direzioni future che percorrerà il mutamento sociale, ponendosi sul piano dell'azione sociale nel recupero delle dinamiche – spesso latenti – che determinano le relazioni sociali di potere col fine di trasformarle, interrogando i modi interconnessi in cui le strutture sociali producono e rafforzano gli squilibri di potere e le diseguaglianze, a seconda dei contesti spazio-temporali (cfr. Corbisiero e Nocenzi, 2022).

Alcune **prospettive post-strutturaliste**, infine, parlano di un elemento identitario *in divenire*, che tiene conto della componente della costante relazione con l'esterno nel processo di costruzione del sé, implicando “un sé frammentato che fluttua costantemente tra identità diverse e mutevoli, spinto da problemi ed eventi a concentrarsi su un aspetto del sé piuttosto che su un altro – temporaneamente” (Martin, 1992). Questa percezione è in linea con la concezione di **Mead** (1934) di individuo costantemente impegnato a *negoziare e rinegoziare* simboli e significati e di identità costantemente aperta e disponibile per essere definita e ridefinita, in quanto il sé emerge da una quotidiana interazione sociale con gli altri; tale prospettiva rivendica, perciò, un sé discorsivamente *costruito* piuttosto che essenziale (Tracy e Trethewey, 2005). Fondamentale all'interno di questo quadro di riferimento è la prospettiva dell'*Interazionismo simbolico* per comprendere la cornice di senso all'interno della quale l'individuo agisce e si relaziona con gli altri nell'obiettivo di sviluppare il proprio Sé e costruire la sua appartenenza al gruppo. Come ben chiarito da **Mead**, l'identità presuppone la capacità dell'individuo di *divenire oggetto a sé stesso*, ovvero di quel grado di *riflessività* che implica la capacità dell'individuo di immedesimarsi nell'altro per guardare sé stesso da quel punto di vista (*altro generalizzato*) attraverso un processo di comunicazione di *simboli significanti*:

«Questo è il tipo di situazione in cui l'individuo è al contempo soggetto e oggetto; ma per essere ciò, l'individuo deve passare da una fase all'altra. Il sé comporta un processo che continua, che assume ora una ora l'altra forma – una relazione soggetto-oggetto che è dinamica, non statica [...]» (Mead, 1936, p. 163).

Per l'**interazionismo simbolico**, l'identità è soprattutto la definizione che il soggetto dà di sé, elemento cangiante, molteplice, combinatorio di immagini e aspetti soggettivi che il soggetto, cognitivamente, manipola e trasforma nella sua esperienza **intersoggettiva**. L'interazionismo simbolico accentua dunque gli aspetti interazionali dei processi di formazione dell'identità, che si forma e trasforma continuamente nei processi interattivi quotidiani. Il meccanismo costitutivo dell'identità è racchiuso nella capacità individuale di *riconoscersi* e *immedesimarsi* nella prospettiva dell'altro nel corso delle occasioni quotidiane, sottolineando così una natura fluida e mutevole del sé, imprescindibile e inseparabile dall'*altro* (Sciolla, 1985).

In considerazione di quanto detto, è importante a questo punto sottolineare come, in termini generali, si può definire l'identità come il modo con cui gli individui definiscono sé stessi a partire dalle caratteristiche specifiche della propria personalità e della collocazione del sé in rapporto agli altri (dimensione intersoggettiva) nell'ambiente sociale e culturale; risulta quindi imprescindibile, per una riflessione sull'identità, la considerazione del rapporto che intercorre tra individuo e società, che si pone in ruolo di *mediazione* tra il livello individuale e quello societario (Gianturco, 2007).

Alterità e identità intrattengono dunque un rapporto *dialogico e dialettico*; si tratta di un dialogo in primo luogo interiore che si genera e si nutre grazie al discorso con *Alter* e si sostanzia in un costante esercizio di modellamento e continua trasformazione (cfr. Colella, 2019). In tale rapporto si esplica la «sintesi fusionale con l'altro o, più precisamente, con il numero dell'altro, con il suo essere

singolare o plurale così che il dialogo potrà risultare un incontro/scontro a due o invece universale, personalistico, l'uno, tendenzialmente massificato l'altro. Ma incontrare l'altro vuol dire incontrare il mistero» (Ferrarotti, 2007, p. 161).

Come espresso ancora da Ferrarotti (2003, pp. 131-132), a sostegno dell'aspetto mobile, sfaccettato e fluido dell'identità e del carattere dinamico, relazionale e processuale della sua costruzione:

«L'identità non è una conquista. Non è un traguardo fisso, o comunque, prefissato. Non è una meta da raggiungere. L'identità non è un dato, ma un processo – dinamico, cangiante, sensibile al mutamento delle circostanze. [...] Per questo i rapporti umani veri sono drammatici: perché sono imprevedibili. Cambiano le circostanze, cambia l'identità. Muta il rapporto tra le persone e i gruppi sociali».

Ciò che risulta fondamentale comprendere è che è quindi possibile fare esperienza della dimensione intersoggettiva e dialogica soltanto all'interno dei rapporti umani reali e sociali, senza i quali la costruzione della nostra identità e il riconoscimento del sé e dell'Altro non sarebbero pienamente concepibili e realizzabili. Risulta evidente come la costruzione dell'identità sia quindi un lungo percorso tutt'altro che lineare, durante il quale è costante un confronto tra *egoità* e *alterità* e che non può prescindere dal riconoscere la *presenza* dell'altro e dalla capacità di misurarsi col *diverso-da-sé*, prendendo atto dell'altrui diversità, ascoltandola e accogliendola (Romano, 2010).

1.2. La complessità sociale e il “problema dell'identità”

Alla fine degli anni Cinquanta del secolo scorso il sociologo Arnold Gehlen notava come nella società industriale moderna si era compiuto un processo – che

definisce «soggettivismo» – di profonda trasformazione dell’ambiente non solo esterno all’individuo, ma anche *interno*, relativo alle forme della soggettività individuale. Tale processo viene definito come uno stato di riflessione cronica, di elaborazione interiore, attraverso il quale l’individuo moderno riesce a fronteggiare emotivamente e psichicamente la molteplicità di nuovi impulsi derivanti dalla mutata condizione socio-culturale, caratterizzata dalla mancanza di punti di riferimento collettivi univoci (cfr. Gehlen, 1957; Sciolla, 1985).

In mancanza di tali riferimenti esterni, l’individuo si rivolge al proprio interno, si ripiega su sé stesso, esplora il suo mondo interiore, aumentando quella *capacità riflessiva* di interrogazione della propria soggettività di cui parlano Berger, Berger e Kellner (1973) o Habermas (1976) nell’idea secondo la quale l’individuo, di fronte ad una situazione culturale caratterizzata da incertezza e vuoto valoriale, ha come alternative solo quelle di *scindersi* – abbandonando così i tentativi di dare coerenza e continuità al proprio progetto biografico – oppure di *ricostruire* la propria identità in forma *riflessiva*, prendendo parte ai processi comunicativi come processo continuo di apprendimento.

Tali riflessioni mettono in luce il tema della questione identitaria e il cosiddetto *problema dell’identità*, che si presenta come un dilemma specificamente moderno anche in campo sociologico, quando l’interesse della disciplina comincia a spostare il suo focus di analisi dagli aspetti più socializzati – come l’interiorizzazione delle norme, dei valori, dei modelli comportamentali – del comportamento individuale e sociale ai processi di costruzione del proprio sé che si discosta da modelli socialmente attribuiti (Cuppone *et al.*, 2007); tale condizione emerge solo dal momento in cui si comincia a realizzare un grado relativamente alto di *differenziazione* individuale dal sistema sociale (Robertson e Holzner, 1980) e di *complessità sociale*. La differenziazione del sistema e dei suoi sotto-sistemi e la differenziazione di tipo *simbolico*, tipiche delle società moderne,

comportano la moltiplicazione di ruoli sociali, criteri di classificazione e possibilità culturali percepite dai soggetti, generando così definizioni contrastanti della realtà sociale stessa, priva di un sistema di simboli sociali e punti di riferimento unitari condivisi. In tal senso, l'identità rappresenta un sistema di significati in grado di mettere in comunicazione l'individuo e l'universo culturale, valoriale, simbolico socialmente condiviso, per così riuscire a definire il *sensu* della propria azione, delle proprie scelte, della propria biografia, a sé stesso e agli altri (Sciolla, 1985). Tale situazione, caratterizzata da alternative *eccedenti* (Rositi, 1982) rispetto alle possibilità di realizzazione e incapace di *orientare* l'azione individuale, lascerebbe l'individuo in condizioni di *incertezza e scarsa informazione*, generando così il problema dell'identità nel senso di incapacità per il soggetto di *collocare* sé stesso nel sistema sociale e di definire la propria identità (Parsons, 1968). In tal senso, proprio dalla crisi non solo identitaria, ma proprio della *concezione* di identità storicamente determinata, stabile ed essenziale, dotata di coerenza e unicità, se ne contrappone un'altra che la vede come combinazione di elementi transitori, dispersi (Lévi-Strauss, 1977), più adatta a render conto della nuova complessità dell'attore sociale (Sciolla, 1985).

Il problema dell'identità si presenta in modo ancor più rilevante nell'attuale società, relativamente al continuo aumento della **complessità** e conseguente **differenziazione** del sistema sociale. È, infatti, proprio di fronte al dilatarsi delle **possibilità di scelta** per l'individuo e alla coesistenza di una **pluralità di valori** e di modelli in uno stesso sistema che si pone la questione dell'identità per l'attore sociale, sia esso individuale o collettivo (Gianturco, 2007). Oggigiorno, infatti, l'articolarsi della complessità sociale, intesa come aumento della specializzazione e della differenziazione degli ambiti della vita sociale ma anche dell'interdipendenza tra gli individui e le istituzioni, determina l'accrescimento

del grado di “differenziazione simbolica”: non solo si moltiplicano le possibilità di scelta da parte delle persone¹ – con relativo incremento, al tempo stesso, sia del senso di *libertà* che di *incertezza* – ma gli individui si trovano sempre più in condizione di confrontarsi con modelli culturali contrastanti in grado di generare, inevitabilmente, conflitti identitari e dissonanze cognitive (Sciolla, 1983).

I soggetti che abitano le società complesse vivono quindi in uno stato di smarrimento e di perdita di punti di riferimento. La crisi dei valori e dei sistemi di pensiero espone i soggetti al disagio di prevedere con difficoltà l'esito delle proprie azioni e, quindi, li spinge a progettare il futuro nel breve e nel medio periodo (cfr. Colella, 2019). Per riprendere Niklas Luhmann: «nessun individuo è in grado di sopportare un confronto così diretto con l'estrema complessità del mondo» (Luhmann, 2000; *tr. it.* 2002, p. 5). Tale **incertezza** può sfociare in una profonda **crisi** identitaria, all'interno della quale l'individuo è costretto a incessanti valutazioni nel tentativo di restituire ordine, coerenza e significato alle azioni necessarie per la realizzazione dei propri *progetti di vita*, tra *infinite possibilità di scelta e dovere di scegliere*, conducendo una vita individuale all'interno della quale nulla o poco è nelle sue mani (cfr. Sennett, 1998; Bauman, 1999; Beck, 1997). L'essere umano diventa quindi consapevole complessità del mondo sociale in cui abita e quanto gli accade nella vita quotidiana deve essere necessariamente sottoposto ad un processo di “riduzione della complessità”, che ha come obiettivo l'autoconservazione. Questo obiettivo viene perseguito attraverso il ricorso a delle *rappresentazioni sociali* che esprimono il costante sforzo umano di rendere familiare e consueto qualcosa di estraneo (Colella, 2019). Per come definite da Moscovici (1989), le **rappresentazioni sociali** si configurano come una

¹ Si richiamano qui le *biografie funamboliche e fai da te* di U. Beck (2000), i concetti di *bricolage* (Beck, 2008) o *puzzle* (Bauman, 2009) identitario.

conoscenza *socialmente elaborata e partecipata*, che concorre alla *costruzione della realtà sociale* e designa il *pensiero sociale*. Si tratta, quindi, di una *strategia* messa in atto per conoscere, categorizzare e ridurre la complessità sociale (Tajfel e Turner, 1979) al fine di poter controllare e condividere la realtà sociale stessa, potersi adattare ad essa e poter agire al suo interno (Colella, 2019).

Di conseguenza, le nostre moderne società complesse, culturalmente sempre più differenziate a causa eminentemente delle forti e permanenti ondate migratorie dovute ai processi di globalizzazione economica e digitale, si trovano ad affrontare un serio problema di organizzazione sociale che riguarda la differenziazione culturale, l'integrazione, e le dinamiche di conflitto o, al contrario, di coesione e inclusione sociale, che richiedono risposte all'interrogativo che si domanda: come riuscire a conciliare il riconoscimento e la valorizzazione delle differenze culturali con l'istanza di integrazione sociale? (cfr. Condorelli, 2018). Infatti, tali dinamiche hanno messo in evidenza la questione del *significato* che oggi deve essere attribuito al concetto di **uguaglianza**, soprattutto in contesti sociali caratterizzati da un'alterità senza precedenti (Grillo, 2007) o, come descritto da Vertovec (2007), da una "super-diversità", riportando al centro del dibattito sociale, civile e istituzionale il tema dell'identità e delle modalità con cui è possibile accordare diversità, integrazione e coesione sociale.

L'immagine delle società moderne come reticolari, come società del rischio o dell'incertezza, descrive al meglio il crescente processo di complessità sociale. La circolazione globale di beni, capitali, imprese, persone, idee e culture trasforma il mondo in cui viviamo: un'unità complessa, una *meta-struttura* che racchiude una rete densa di relazioni culturali, politiche ed economiche, senza precedenti nella storia. La crescente complessità comporta l'emergere di una società differenziata, individualizzata, globalizzata e interconnessa, caratterizzata da una pluralità di sfere sociali, reti di comunicazione, relazioni di mercato e stili di

vita slegati da un luogo specifico, soggetta a cambiamenti rapidi, inaspettati e profondi, con processi di disorganizzazione e riorganizzazione imprevedibili, guidati dal progresso scientifico e tecnologico-digitale e dall'ampliamento della libertà individuale rispetto ai rigidi principi di regolazione sociale tradizionali. Tali questioni conducono inevitabilmente ad una riflessione sulle società post-moderne e ad alcune delle caratteristiche distintive della post-modernità, che appesantiscono la tensione intorno al tema della solidarietà sociale tra l'esigenza di razionalizzazione e individualizzazione, da un lato, e il bisogno di appartenenza e di rivendicare identità collettive, nazionali e religiose, dall'altro. In tal senso, poiché le nostre società diventano sempre più culturalmente *diverse*, ci si interroga sulle modalità attraverso le quali riuscire a promuovere relazioni sociali pacifiche nell'incontro tra i diversi mondi culturali, nell'espansione delle culture globali e i processi di de-localizzazione e ri-localizzazione nei diversi contesti socio-culturali e le conseguenti tensioni tra scomposizione e ricomposizione dei legami sociali, ormai svincolati da limiti spaziali e temporali, comportando effetti che si collocano alla base del *problema dell'identità*. In altri termini, il progressivo smantellamento di quei confini e delle barriere simboliche che in passato garantivano protezione e stabilità all'ordine sociale riporta in primo piano la questione dell'incontro e del confronto tra identità culturali e istanze di riconoscimento differenti, universalismi con sistemi di valori distinti e processi variabili di costruzione dell'identità individuale. Ci si domanda, in sintesi, come sia possibile ri-configurare il rapporto tra alterità e identità alla luce di tali trasformazioni sociali, come creare unità nella sempre crescente diversità e diversificazione culturale, favorendo la coesistenza pacifica e la coesione sociale basata su criteri di equità (cfr. Condorelli, 2018), scongiurando i rischi di omologazione culturale o di soppressione, negazione o *disconoscimento* dell'altro.

A questo proposito, risulta utile richiamare brevemente Cesareo (1998) nella sua distinzione tra **monoculturalismo**, **pluralismo culturale** e **multiculturalismo** e dei modelli di regolazione della convivenza nelle società pluraliste². Secondo l'autore, il *monoculturalismo* è quell'orientamento che si fonda sull'idea che esista e sia necessaria all'identificazione di una società una sola cultura unificante, tendenzialmente omogenea, che consiste nell'imposizione di uno specifico principio culturale, che tende ad assicurare un forte controllo sugli individui attraverso un forte potere coercitivo esercitato, ad esempio, dall'apparato statale oppure attraverso gradualmente processi di omologazione culturale. Il *pluralismo culturale*, invece, è quell'orientamento che *ricosce* l'esistenza di diverse culture nella stessa realtà sociale, pur conservando una rigida separazione tra sfera pubblica – normata da leggi comuni, universalmente accettate – e sfera privata, ove è libera l'espressione delle differenze. Nella sua versione “conflittuale”, esso richiama l'esistenza di una contrapposizione tra controculture (come, ad esempio, cultura dominante e dominata), mentre nella versione “consensuale”, invece, si richiama alla coesistenza di assimilazione, da una parte, e valorizzazione delle peculiarità culturali, dall'altra. Il *multiculturalismo* si distingue dai due precedenti orientamenti in quanto si fonda sulla **rivendicazione** e sulla **richiesta di riconoscimento** delle differenze culturali, rimandando all'affermazione di pari dignità e uguale valore di culture diverse, in forma universalista (multiculturalismo “temperato”) o di esaltazione del valore e del diritto alla differenza (multiculturalismo “radicale”) (cfr. Cesareo, 1998).

² Si faccia riferimento, in questa riflessione, ad un significato di *cultura* in senso ampio e non solo limitatamente alle differenze di carattere etnico come nella trattazione dell'Autore. Tale chiave interpretativa sarà altresì utile alla comprensione del concetto di cultura all'interno dei sistemi organizzativi complessi, trattato nel Capitolo 2.

1.3. Processi di riduzione della complessità sociale: la costruzione sociale delle differenze

Avendo a questo punto ben chiara la natura *sociale* del processo di costruzione identitaria, dipendente dalla struttura sociale, dai rapporti tra individui e gruppi e intergruppi, dalle relazioni e interazioni sociali situate in un contesto spaziale e temporale definito eppure effimero, appare chiara la necessità di ricorrere a delle strategie di **categorizzazione sociale** per semplificare la complessità che caratterizza le società odierne. Da queste esigenze, derivano i processi di produzione sociale delle identità, delle differenze, delle diversità e delle disuguaglianze ad esse associati.

Paradossalmente, tanto più una società è aperta e democratica, recettiva dei bisogni e delle istanze di riconoscimento provenienti dai gruppi sociali tradizionalmente più svantaggiati, quanto più essa si ritrova a dover fare i conti con la *questione delle differenze* e il loro rapporto con le disuguaglianze, in termini di *produzione sociale* delle differenze e svelamento di identità individuali e sociali fino a quel momento nascoste o inesistenti (Zanfrini, 2011, XII). In tal senso, osservare i modi in cui le società percepiscono, valutano, trattano e affrontano le differenze e le disuguaglianze ad esse associate, consente di avere uno sguardo privilegiato sui suoi orientamenti valoriali, sulle sue concezioni di giustizia ed equità sociale, sui suoi processi di innovazione sociale, osservando ambivalenze e resistenze nei tentativi di riconoscimento delle differenze e di rimozione o, al contrario, di **istituzionalizzazione**, delle disuguaglianze che ne derivano (*ivi*, XIII).

Il processo di istituzionalizzazione delle differenze fa riferimento al fatto che dopo essere state prodotte e aver riconosciuto un fondamento di senso e significato nel sistema sociale, adesso queste vanno *inserite* nel sistema di

regolazione sociale, ovvero in quell'apparato normativo e sostanziale che regola le relazioni nei contesti sociali (Nocenzi, 2020). Per comprendere profondamente il senso di tale processo, bisogna riflettere sul fulcro di ogni sistema giuridico democratico fondato sul principio di pari dignità di tutti gli esseri umani; il valore dell'uguaglianza implica che qualsiasi trattamento *differenziato* debba essere ragionevolmente giustificato, sia da una prospettiva morale che giuridica. Le differenze sociali rivestono un ruolo cruciale nel funzionamento delle società ed è possibile arrivare ad affermare che sia possibile descrivere e comprendere la società di riferimento e i processi di mutamento sociale che la investono proprio utilizzando come chiave interpretativa il suo sistema di differenze (Zanfrini, 2011, p. 15).

Prima di passare al tema della costruzione sociale delle differenze e delle disuguaglianze è fondamentale definire, per chiarezza espositiva, i fondamentali concetti di differenza e diversità.

Le differenze sociali sono connaturate a tutte le società umane poiché tratti costitutivi di qualunque forma di convivenza, di ogni organizzazione e istituzione sociale; riprendendo le parole di Gallino (1978), la società stessa può essere definita *sistema delle differenze* a causa delle connotazioni che una specifica società attribuisce alle categorie sociali e alle cause sociali per differenziare tra loro gli individui e i gruppi. Le **differenze sociali** possono essere descritte come «tutte quelle caratteristiche degli individui e dei gruppi che li distinguono gli uni dagli altri, e che sono socialmente rilevanti» (Zanfrini, 2011, p. 2). Secondo la teoria sociologica, le differenze sociali possono essere *ascritte*, ovvero ereditate per nascita, e *acquisite*, che sono dipendenti dalle *scelte* e dalle *azioni* compiute dall'individuo nel corso della sua esperienza di vita. Tuttavia, tale distinzione può non essere così immediata, in considerazione del fatto che le società stesse *costruiscono* tali differenze in modi che mutano nel tempo e nello spazio.

Secondo un'altra distinzione, le *basi* della differenziazione possono essere classificate come *naturali* e *sociali*. Le basi naturali della differenziazione si riferiscono a quelle proprietà inerenti al genere, all'età, al territorio, all'ambiente naturale. Le basi sociali della differenziazione si riferiscono invece a quelle proprietà e attributi che concernono la lingua, la religione, il costume, la professione, il reddito, il titolo di studio. Entrambi i tipi concorrono al **processo di differenziazione sociale** attraverso il quale le parti di una collettività acquisiscono identità sociali distinte in termini di funzione, attività, cultura, potere e altre caratteristiche socialmente rilevanti (cfr. Gallino, 1978); tale processo dà vita alla *struttura sociale* e ai sistemi di *interdipendenza* e alle reciproche influenze che la sorreggono.

Un'altra classificazione è quella proposta da Ceri (1985), che consente di cogliere l'ulteriore distinzione tra differenze e **diversità**. Secondo la sua proposta, le differenze sarebbero *ordinabili* lungo una scala di importanza (ad esempio differenze di reddito, di posizione lavorativa ricoperta, nei livelli di istruzione), mentre le diversità sarebbero caratteristiche *non ordinabili* poiché di natura qualitativa, a cui riferirsi solo in termini di uguale/diverso (come differenze di genere, etniche, religiose) e non di maggiore/minore.

Da qui si evince come le differenze, piuttosto che le diversità, siano più facilmente *traducibili* in disuguaglianze, dal momento in cui concernono qualcosa che già di per sé è graduabile e gerarchizzabile (Besozzi, 2016). Come ben espresso da Procacci (1997), la disuguaglianza si riferisce inevitabilmente a quantità che possono essere comparate e ha dunque a che fare col loro potere *normativo* di distribuirle, configurandosi come prodotto e, al tempo stesso, come fattore determinante la creazione di strutture sociali, implicando così conseguenze normative diverse per i soggetti che ricoprono posizioni diseguali. Da queste considerazioni, ben emerge come la produzione sociale delle

diseguaglianze sia un concetto *relazionale*, in quanto sono il risultato di un confronto e di una valutazione tra soggetti o gruppi sociali rispetto a qualche aspetto o oggetto della realtà (Besozzi, 2016). Riprendendo Cesareo (1998), risulta fondamentale riconoscere la rilevanza della dimensione relazionale nei processi che portano a costruire le differenze e a conferire loro un significato sociale.

Indipendentemente dalla definizione naturale o sociale di una differenza o dai suoi sistemi di classificazione o gerarchizzazione, è importante sottolineare come una qualsiasi caratteristica subisce un processo di *attribuzione di senso sociale* dal momento in cui viene «caricata di significati legati a valori e a norme istituzionali, in modo tale che l'agire soggettivamente intenzionato è orientato e/o regolato da tali significati» (Ceri, 1985, p. 46). A tal proposito, è interessante notare come solitamente – o quantomeno storicamente – è proprio attraverso l'esperienza dei gruppi *minoritari*³ che le differenze sociali e le diversità fino ad un determinato momento ignorate vengono a palesarsi, poiché racchiudono ed esprimono caratteristiche che si distinguono dalla, fino ad allora, consolidata “norma” (Zanfrini, 2011, p. 13). Molto spesso, infatti, a concorrere al processo di *significatività sociale* delle differenze e delle diversità, si verifica l'esigenza, da parte di gruppi minoritari, di essere *riconosciuti* nella propria specificità culturale, a seguito di esperienze di discriminazione, segregazione, subordinazione o oppressione; è in tal senso che Wieviorka (2001, p. 25) definisce con «**inversione dello stigma**» quel «processo al termine del quale un'identità fino ad allora nascosta, rimossa, [...] si trasforma in affermazione culturale e si assume». La diversità, in tal senso, si ritrova nella definizione di molte delle *nuove* identità sociali, nuove proprio perché si connotano per la loro *diversità dal resto e dal*

³ Si intenda il concetto di “minoranza” non in senso statistico, bensì sociologico e che ha dunque a che vedere col modo in cui si strutturano i rapporti tra gruppi sociali (Zanfrini, 2011, p. 13).

passato, caratterizzato da discriminazione, subordinazione ed emarginazione (Nocenzi, 2020).

Per comprendere questo fenomeno è dunque necessario tenere in considerazione come a supportare il processo di costruzione sociale delle differenze occorra una spinta reazionaria che abbia l'intento di rafforzare le differenze e renderle collettivamente maggiormente visibili, accompagnata da un principio positivo che consenta agli attori sociali di percepirsi e presentarsi alla società come esseri in grado di portare un contributo costruttivo e culturalmente valorizzabile (Zanfrini, 2011, p. 14). Da questa prospettiva, il tema della differenza irrompe nella vita sociale attraverso processi di modifica di percezione e valutazione sociale delle differenze, che si avvia dalla richiesta di **riconoscimento** fino ad attivare all'obiettivo di **rinnovare** e, inevitabilmente, **trasformare**, l'intera società e i suoi sistemi.

A questo punto, è importante evidenziare come spesso, nel **linguaggio comune**, differenze e disuguaglianze vengano utilizzate come **termini interscambiabili** e questa confusione è forse dovuta allo stretto nesso tra i due concetti; mentre il concetto di differenza richiama l'alterità e l'eterogeneità, poiché si oppone a *somiglianza* e *assimilazione*, il concetto di disuguaglianza, invece, è il reciproco di *uguaglianza*. È per questo motivo che le **disuguaglianze sociali** definiscono disparità di trattamento o d'accesso o possesso differenziato a risorse e opportunità (Zanfrini, 2011, p. 4). Come sottolineato da Schizzerotto (2002, p. 23), nel concetto di disuguaglianza sociale è insita una condizione di «disparità oggettive e sistematiche nelle possibilità di influenzare i comportamenti altrui e nelle condizioni materiali e immateriali di vita». Le disuguaglianze sono perciò connesse alle differenze, dal momento in cui alcuni gruppi – sulla base di caratteristiche ascritte o acquisite – risultano sistematicamente avvantaggiati o svantaggiati.

È comprensibile, dunque, il grado impegno richiesto dalla società contemporanea per la costruzione condivisa delle differenze e quali strategie possano essere adottate per gestirle e prevenire che si trasformino in disuguaglianze. Questa sfida, per la sua complessità, è particolarmente visibile e analizzabile specialmente nei contesti in cui l'elevata densità sociale mette in confronto diretto scenari globali, modelli di coesione sociale e tendenze verso l'individualismo. Spesso, tali confronti si manifestano attraverso processi di conflitto, che possono persino trovare legittimità nel riconoscimento delle differenze e diversità, dando origine a gruppi sociali temporanei, la cui identità si costruisce attorno alla momentanea condivisione di queste differenze (Nocenzi, 2020).

1.4. La traduzione delle differenze in disuguaglianze sociali: la lotta per il riconoscimento contro stereotipi, pregiudizi e discriminazione

Un'importante caratteristica delle diversità e delle differenze è la loro *tendenza a trasformarsi*, a *tradursi* in disuguaglianze, poiché si associano ad un accesso differenziato alle opportunità e alle ricompense sociali. Le disuguaglianze collegate alle differenze incidono a loro volta sulla valutazione che diamo delle differenze stesse (Zanfrini, 2011, p. 18).

Affinché le disuguaglianze vengano socialmente percepite e visibili, è necessaria una presa di coscienza da parte almeno dei soggetti e dei gruppi *sfavoriti* e che vengano da questi ultimi riconosciute come **ingiuste** e si mobilitino (eventualmente) per rimuoverla. Va da sé che la reazione alle disuguaglianze ha come presupposto proprio il riconoscimento delle diversità e delle differenze, non la loro censura o il loro dissolvimento, al fine di non incappare nell'errore di

giustificare le prime in nome del rispetto delle seconde. A rendere straordinariamente attuale e incredibilmente interessante la questione delle disuguaglianze nelle società contemporanee è proprio questa loro caratteristica di emergere solo nel momento in cui sono riconosciute e contestate (Zanfrini, 2011, pp. 28-29), generando **conflitto sociale**.

Riprendendo la lezione del filosofo tedesco Axel Honneth nella sua ricostruzione di una *logica morale* dei conflitti sociali, è fondamentale ricordare come, secondo le note formulazioni della categorizzazione sociologica e a partire dalla prospettiva weberiana: «le relazioni sociali assumono un carattere conflittuale soprattutto là dove l'affermazione del "proprio volere contro la resistenza di un altro o di altri individui"⁴ è orientata dall'intenzione di accrescere il potere di disposizione sulle opportunità di vita» (Honneth, 2002, p. 189), sottolineando come, per il sociologo, il processo di socializzazione sia inserito proprio in un conflitto di gruppi sociali, insorto attorno a forme concorrenti di condotta di vita. Ancora, riprendendo Georg Simmel⁵, il filosofo evidenzia la funzione *socializzante* del contrasto, affiancando all'"impulso all'ostilità", anche una "sensibilità per le differenze". Ancora, richiamando i lavori sociologici della Scuola di Chicago⁶, alla voce "conflitto" si accosta anche quella di "**lotta per il riconoscimento**", nel caso specifico di contrasti etnici o nazionali. Tali considerazioni possono condurre ad una riflessione circa una certa *conversione* dei motivi di rivolta, protesta o opposizione in "*interessi*", che derivano dall'oggettiva ripartizione diseguale delle opportunità di vita tra gruppi a confronto, e che si traducono in una *lotta sociale* per il riconoscimento «solo nella misura in cui le sue finalità possono essere generalizzate, al di là dell'orizzonte

⁴ Weber M. (1961), *Economia e società*, trad.it. di AA.VV., a cura di Rossi P., Edizioni di Comunità, Milano, Vol. I, p. 35.

⁵ Simmel G. (1989), *Sociologia*, trad.it. di Cavalli A., Edizioni di Comunità, Milano.

⁶ cfr. Park R.E. and Burgess E.W. (1969), eds, *Introduction to the Science of Sociology*, University of Chicago Press, Chicago.

delle intenzioni individuali, fino a un punto nel quale esse si prestino a costituire la base di un movimento collettivo» (Honneth, 2002, p. 190).

Semplificando, la lotta sociale per il riconoscimento viene definita dall'Autore come quel «processo pratico nel quale le esperienze individuali di misconoscimento vengono interpretate come **tipiche esperienze-chiave** di un intero gruppo, in modo tale che possono influenzare, come motivi orientanti l'azione, l'aspirazione collettiva a relazione di riconoscimento allargate» (Honneth, 2002, p. 191), permettendo così la strutturazione di un solido ponte semantico tale da consentire l'elaborazione di una identità collettiva. In altre parole, secondo l'Autore, risulta necessaria una *semantica collettiva* che consenta di *interpretare* le esperienze **personali** di delusione, misconoscimento ed esclusione in chiave non solo individuale, bensì **collettiva**, riconoscendole come impattanti anche per una cerchia di molti altri soggetti.

Come sostenuto da Taylor (1993, p. 42) «la nostra identità [...] è plasmata, in parte, dal riconoscimento o, spesso, da un misconoscimento da parte di altre persone, per cui un individuo o un gruppo può subire un danno reale se le persone o la società che lo circondano gli rimandano, come specchio, un'immagine di sé che lo limita o sminuisce o umilia».

Questo approccio interpretativo, per il filosofo, è ritenuto cruciale per la nascita di **movimenti sociali**, in quanto consente di produrre un **orizzonte interpretativo subculturale** entro il quale le esperienze di misconoscimento individuale – fino a quel momento separate ed elaborate *privatamente* – acquisiscono carattere collettivo e perciò motivi morali di lotta per il riconoscimento, poiché rendono trasparenti le cause sociali responsabili dell'offesa individuale. Di conseguenza, l'opposizione collettiva, derivante dalla critica sociale dei sentimenti di misconoscimento **condivisi** da un intero gruppo, diventa non solo mezzo pratico per la rivendicazione collettiva di

riconoscimento, ma contribuisce anche alla diretta funzione di strappare i singoli da una «situazione paralizzante di uno svilimento subito passivamente, aiutandoli, corrispondentemente, a realizzare un nuovo, positivo rapporto con sé stessi» (Honneth, 2002, p. 192).

Torna qui la lezione dell'interazionismo simbolico nella costruzione di identità individuali e collettive che si costituiscono per via relazionale, intersoggettiva, come risultato della dialettica *ego-alter* in quanto entità *diverse* che nel momento del riconoscimento reciproco non si (con)fondono, bensì si costituiscono autonomamente *per differenza* e l'inclusione senza annichilimento dell'altrui diversità, trasformando la *coppia oppositiva* io/altro nel *binomio* io e l'altro (Gelli, 2002; Di Nicola, 2015). Di conseguenza, l'identità viene quindi vista come il risultato di una lotta per il riconoscimento che si gioca sia a livello *micro* (come paradigma di costruzione identitaria) che a livello *macro*, come opposizione a tutte le forme di discriminazione e disprezzo di cui alcuni gruppi sociali sono vittime. In tal senso, il riconoscimento può essere inteso come un insieme di processi e dinamiche sociali attraverso cui l'individuo acquisisce consapevolezza di sé, trova la sua posizione all'interno della società (identificazione), vi viene collocato dagli altri (identificazione) e apprezzato (stima). Il riconoscimento rappresenta quindi una dimensione di senso che include fiducia in sé stessi, rispetto per sé e il valore attribuito dagli altri e si caratterizza come processo relazionale tra ego e alter che si sviluppa sempre all'interno di uno spazio sociale di significati condivisi. Nella tematizzazione di Honneth affiorano come centrali nelle dinamiche di costruzione identitaria individuale e sociale i tratti della fiducia, della conoscenza reciproca, dello scambio, della connessione emotiva, del *fidarsi-affidarsi-confidarsi* reciproco (cfr. Di Nicola, 2015).

Alla luce di queste considerazioni, si comprende come il processo di traduzione delle diversità e delle differenze in disuguaglianze e quello di

contrasto a queste ultime, non possono quindi prescindere dall'analisi dei meccanismi sociali che sottendono gli orientamenti interpretativi condivisi della società di riferimento; come sottolineato anche da Girod (1987, p. 8), «ogni differenza diventa ineguaglianza dal momento in cui è tradotta in termini di vantaggi e di svantaggi rispetto ad una scala di valutazione». Così come per il riconoscimento di tali differenze e diversità, anche per comprendere il processo di traduzione di queste ultime in disuguaglianza occorre che prima siano fatte oggetto di **valutazione sociale**. Riprendendo la definizione di Ceri (1985, p. 45), la disuguaglianza è un:

«**trattamento differenziale** attribuito a individui e gruppi – in quanto tali o in quanto ricoprono determinate posizioni di ruolo – in base alla definizione e valutazione sociale di caratteristiche loro o ad essi imputate, considerate quali diversità o differenze socialmente rilevanti» (*grassetti nostri*).

Dalla definizione offerta da Ceri, si può notare come le disuguaglianze sociali si esprimono trasversalmente attraverso svariati ambiti e contesti sociali, dalla **collocazione** all'interno della divisione del lavoro – dimensione che l'autore definisce come *disuguaglianze di partecipazione* –, alla distribuzione delle **opportunità** (*disuguaglianze di ammissione*), alla distribuzione delle **ricompense** (*disuguaglianze di fruizione*). Di conseguenza – oltre alla questione delle disuguaglianze relative alle possibilità e agli stili di vita, già evidenziata da Schizzerotto – l'autore mette in luce anche l'ambito dei ruoli in merito all'autorità e al potere, delle possibilità di accesso e permanenza a posizioni socialmente ed economicamente rilevanti, dell'acquisizione di prestigio, **potere sociale** e reddito (Zanfrini, 2011).

Un contributo molto interessante che offre un'approfondita analisi multidimensionale globale in prospettiva storica della disuguaglianza è rappresentato da quelli che il sociologo svedese Göran Therborn definisce “i

campi di sterminio della disuguaglianza”, dimensioni interconnesse e interagenti e tuttavia irriducibili l’una all’altra. Nella sua opera *The killing fields of inequality* (2012), Therborn distingue le differenze dalle disuguaglianze indicando come le prime si collochino sempre su un piano orizzontale e di categorizzazione, senza pretesa di classificazione («*ranking*») o di superiorità/inferiorità l’una sull’altra, caratteristica che invece appartiene alle disuguaglianze, le quali vengono definite come *differenze gerarchiche evitabili, moralmente ingiustificate* [«Thus, inequalities are avoidable, morally unjustified, hierarchical differences» (p. 580)].

Proseguendo, l’autore individua tre principali tipi di disuguaglianze fondamentalmente distruttive per tutte le vite e le società umane e che hanno attraversato traiettorie storiche e geografiche differenti, sintetizzabili in: **disuguaglianza vitale** («*vital inequality*»), **esistenziale** («*existential inequality*») e **materiale** o di risorse («*material inequality*»). I tre tipi sono riferibili, rispettivamente, a disuguaglianze di salute, benessere e longevità, facilmente misurabili attraverso i tassi di sopravvivenza e l’aspettativa di vita; la disuguaglianza esistenziale è invece riferibile alla limitazione della libertà di azione di alcune categorie di persone, derivante dal mancato riconoscimento e dalla negazione di rispetto, potenti fonti di umiliazioni, anche in assenza di esplicite forme di discriminazione e violenza; per tale ragione, essa è capace di operare efficacemente anche attraverso gerarchie di status; la disuguaglianza materiale, infine, fa riferimento alle diversificate risorse alle quali gli esseri umani hanno modo di attingere (dall’istruzione ai percorsi di carriera, dalle risorse relazionali al *capitale sociale*) e si traducono – riprendendo Ceri – alle disuguaglianze di opportunità e di ricompense, misurabili, ad esempio, attraverso la distribuzione del reddito e della ricchezza.

Approfondendo la sua analisi, l’autore individua quattro **modalità di produzione di disuguaglianza**, fondamentali per comprendere i diversi

meccanismi sociali che ne sono all'origine: il *distanziamento* («*distanciation*»), che sottolinea la distanza, il *gap*, il *vantaggio*, di alcune persone rispetto ad altre; l'esclusione («*exclusion*»), con la quale si intende la *barriera* che ostacola o impedisce ad alcuni l'accesso ad una buona vita; la *gerarchizzazione* («*hierarchization*»), ovvero la struttura a più livelli dell'organizzazione sociale costruita e mantenuta attraverso l'ineguale attribuzione di riconoscimento ad alcuni attori sociali, con conseguenti più o meno sottili gerarchie di status e differenti gradi di libertà d'azione in capo ad alcuni gruppi sociali; lo *sfruttamento* («*exploitation*»), definito dall'autore come il più *ripugnante* generatore di disuguaglianza [«the most repulsive generator of inequality» (p. 581)]. Tra questi meccanismi, l'autore definisce il *distanziamento* il più sottile, latente e difficile da individuare e contrastare, politicamente e moralmente, sebbene i suoi effetti siano molto ben visibili e ravvisabili nel deficit di coesione sociale e nell'insorgere di maggiori *issues* collettive.

Come ben sintetizzato da Calabrò (2013):

«Nonostante i termini differenza e disuguaglianza siano spesso usati come sinonimi i due concetti hanno significati molto diversi. La confusione nasce dal fatto che, nella maggior parte dei casi, la differenza culturale viene ridotta allo stereotipo, fagocita il pregiudizio e si traduce in misure ed atteggiamenti discriminatori nei confronti di coloro che ne sono portatori. In realtà, quando si parla di differenza e quando i soggetti rivendicano la loro differenza, ci si dovrebbe riferire a questa come a un carattere positivo che ha a che fare con l'identità collettiva di una minoranza. Un patrimonio che, come tale, richiede riconoscimento e rispetto proprio nella misura in cui rappresenta il punto di partenza per la costruzione di un fecondo spazio di elaborazione interculturale».

In tali processi, torna l'identità sociale a svolgere un ruolo determinante: quest'ultima, infatti, si fonda sull'appartenenza a un gruppo ed è dipendente

dalla componente relazionale inserita nel più generale contesto societario organizzato, all'interno del quale si strutturano e vengono socializzati valori, tradizioni, credenze e norme sociali in grado di orientare le interazioni umane (Tajfel e Fraser, 1978). Di conseguenza, lo studio dello **stereotipo** e del **pregiudizio** non può prescindere dalla comprensione della realtà sociale in cui gli individui sono immersi e dei gruppi a cui aderiscono o dei quali vengono considerati membri, poiché è proprio l'appartenenza a gruppi sociali di diverso tipo che fornisce all'individuo uno dei principali riferimenti per la costruzione della propria identità sociale, dal momento in cui veicola un sistema normativo, valoriale ed emozionale peculiare, che è espressione di specifiche culture di gruppo (Farris, 2007).

I fenomeni discriminatori o conflittuali emergenti dalle dinamiche intergruppi si fondano sulla creazione di specifiche ideologie di gruppo che si declinano sia in termini positivi che negativi, ovvero nella costruzione di un'immagine positiva del proprio gruppo (*ingroup*) e negativa o meno positiva degli altri (*outgroup*). Questo fenomeno si verifica specialmente quando i cambiamenti delle condizioni economiche, politiche o sociali vengono percepiti come una **minaccia** alla propria identità e integrità oppure quando si determina un conflitto di valori (Elias e Scotson, 2004); in altri termini, nel caso di un'occasione *ambigua*, alla quale è necessario dare un senso o, ad esempio, quando si richiede un confronto tra gruppi volto a stabilire, mantenere o modificare la condizione di **potere** (Tajfel, 1981).

Si può quindi giungere all'affermazione che il conflitto emerge quando una delle parti vede nelle intenzioni o nelle azioni dell'altra un ostacolo o una minaccia al raggiungimento dei propri scopi. In questo senso, il conflitto è finalizzato a risolvere tensioni divergenti, molteplici e ricorrenti nei vari ambiti della vita sociale. È infatti l'*assenza* di queste tensioni, piuttosto che la loro

esistenza, a rappresentare una condizione eccezionale, data la pluralità di attori coinvolti, le contrapposizioni di interessi, le differenze culturali e valoriali e i dislivelli di potere e status che caratterizzano le interazioni sociali.

A questo proposito, è utile richiamare la lezione di Simmel e Coser, i quali intendevano occuparsi del conflitto in termini astratti e mostrare come questo non conducesse inevitabilmente al cambiamento sociale ma che, al contrario, questo potesse addirittura essere la base dell'*ordine* sociale. L'idea fondamentale per Simmel, infatti, è che il conflitto non sia l'opposto di ordine sociale; anzi, al suo opposto l'Autore individua l'indifferenza, oppure l'isolamento. Al contrario, nel pensiero dell'Autore, il conflitto si costituisce come una modalità di interazione piuttosto intensa e una forma molto forte di ordine sociale sia in senso strutturale che comportamentale (Simmel, 1908). Secondo la teoria Simmel-Coser, infatti, il conflitto sarebbe una forma di promozione dell'integrazione sociale e, specialmente nel caso di conflitto tra gruppi, sarebbe utile ad acuire il senso dei *confini* del gruppo e il sentimento di identità di gruppo; sarebbe inoltre promotore di una centralizzazione della struttura interna del gruppo, rafforzandone la coesione; sarebbe infine utile all'ampliamento della rete di legami sociali, derivanti dalla ricerca di alleati e così permettendo un'organizzazione sociale più estesa rispetto allo stato pre-conflitto (Collins, 2006).

Su tali premesse si sviluppano conflitti, condotti con modalità e strumenti diversi, con l'obiettivo di acquisire prestigio, potere e risorse, oppure di neutralizzare, danneggiare o eliminare il rivale (Nocenzi, 2020). Il conflitto sociale può quindi essere interpretato come un effetto emergente dalle relazioni e dalle strutture che definiscono la vita sociale (Magatti, 2006, p. 54). Si può dedurre che le differenze nella percezione reciproca tra ego e alter, e i conflitti che ne derivano, siano dunque elementi universali e fondanti della vita sociale.

Brown (1995), riprendendo la teoria *ingroup/outgroup* di Tajfel, aggiunge in tal senso un fondamentale elemento, evidenziando come, per comprendere l'atteggiamento pregiudiziale nell'individuo appartenente ad un gruppo, non sia sufficiente tener conto della sola identità sociale, bensì sia necessario conoscere il tipo di rapporto che intercorre *tra* i gruppi, in termini di potere e di strategie nel conflitto in cui due gruppi possono entrare perseguendo i propri interessi in un regime di scarsità delle risorse.

Le **ideologie** che favoriscono le *disuguaglianze* tendono a giustificarle in virtù di un ordine gerarchico tra gruppi/categorie sociali. È l'esempio dei movimenti politici conservatori che fanno leva sul mantenimento dello status quo, sulla "naturale" disuguaglianza degli esseri umani. Le ideologie in favore dell'*uguaglianza* mirano, invece, all'equa distribuzione di risorse (economiche, sociali...) delegittimando gerarchie sociali. È il punto di vista del liberalismo e del progressismo, che puntano alla libertà individuale, alla giustizia e all'eguaglianza sociale (Kerlinger, 1984; Katz e Hass, 1988).

Le ideologie quindi, in quanto opinioni sociali condivise, costituiscono la base di specifiche *credenze* circa il mondo sociale e culturale e, poiché si presentano come sistemi di idee condivise da gruppi sociali, stanno alla base delle loro pratiche sociali (cfr. van Dijk, 1998; tr.it. 2004). Dotate di una connotazione cognitiva – poiché costituiscono conoscenza socio-culturale nelle strutture mentali dei membri del gruppo – ma anche di una sociale, le ideologie divengono così socialmente apprese e collettivamente rappresentate, così orientando nei confronti dell'Altro e manifestandosi a livello *micro* nelle pratiche sociali della vita quotidiana e, a livello macro, nelle relazioni quali quelle di potere e dominio (Cristofori, 2007).

Il concetto di **ideologia**, applicato al pregiudizio, alla discriminazione e ai processi di legittimazione/delegittimazione delle disuguaglianze a partire dalle

differenze sociali, riflette la natura di un *continuum* relazionale lungo il quale si snodano gli orientamenti cognitivi e i comportamenti sociali intorno a tali processi, con ai due poli il totale *rifiuto* dell'Altro e la sua piena accettazione (Cristofori, 2007). È a tal proposito che Lévi-Strauss (1952) parla di *differenzialismo* e *pseudo-universalismo*, come ideologie fondate su principi che perseguono la separazione tra culture diverse o l'esclusione del *diverso* o, all'opposto, la tendenza *antropofagica* e assimilazionista che tenta di ridurre i gruppi umani ad un'unica forma culturale. Wieviorka (1998), invece, condividendo la compresenza di due spinte logiche contrapposte in qualsiasi forma ideologica di razzismo, propone una posizione ideologica intermedia e perciò elabora una *tripartizione* del pregiudizio-ideologia, aggiungendo ai due poli il razzismo *istituzionale*, funzionale alla presa in carico delle responsabilità da parte della società che altrimenti ricadrebbero sul singolo soggetto che pratica discriminazione, attraverso consuetudini discriminatorie insite nel sistema sociale. Queste ultime offrirebbero così una sorta di *alibi* al singolo o, in particolar modo, agli strati sociali dominanti, che così riuscirebbero ad attuare un controllo normativo attraverso una discriminazione *mimetizzata* e *invisibile*, con l'obiettivo di confinare i membri dei gruppi minoritari in posizioni subalterne della società (cfr. Cristofori, 2007).

In conclusione, il processo di valutazione sociale delle differenze e delle disuguaglianze e il conseguente processo di costruzione sociale delle stesse, rimandano ad un *apprezzamento*, positivo o negativo, delle differenze e delle diversità, che sono dunque raramente percepite come *neutre* dai sistemi sociali di riferimento; questi sono, al contrario, influenzati da ideologie e strutture sociali che le legittimano o contrastano. Tale processo è quindi dipendente da variabili di tipo **strutturale** rappresentate dalle caratteristiche dei contesti sociali, situate in specifici ambienti storici e geografici, che comportano l'analisi delle

caratteristiche attribuite (o attribuibili) agli individui in termini di *salienza* sociologica, della strutturazione dei rapporti, delle posizioni e dei ruoli sociali e delle loro asimmetrie di potere, della conseguente collocazione degli individui all'interno di tali rapporti (Zanfrini, 2011).

1.5. Oltre il riconoscimento: convivenza, reciprocità e la proposta interculturale

Al quadro finora presentato, si ritiene utile aggiungere una riflessione conclusiva nel tentativo di ricapitolare le principali questioni emerse finora in tema di costruzione identitaria individuale e collettiva, rappresentazioni sociali e processi di costruzione sociale delle differenze, diversità e disuguaglianze nelle società complesse, di conflitto e riconoscimento nei contesti sociali multiculturali. Ripartendo proprio dagli interrogativi che chiedevano come riconfigurare il rapporto tra alterità e identità alla luce delle odierne trasformazioni sociali, come creare unità tra e nelle diversità, come riuscire a riconoscere e valorizzare le differenze culturali in ottica di equità e coesione sociale, si tenterà di offrire alcune risposte derivanti dagli orientamenti già discussi del *pluralismo culturale* e del *multiculturalismo*, introducendo in questa sede la proposta dell'*interculturalismo*.

Riprendendo Cesareo (1998), alla prospettiva del pluralismo culturale corrisponde una risposta che può essere descritta come *rispetto* della diversità culturale, espressa attraverso la *tolleranza* verso chi porta con sé culture diverse dalla propria. Tuttavia, è necessario precisare come l'atteggiamento di tolleranza prevede che si ritengano validi i propri valori e principi, riconoscendo l'altrui diritto di coltivare credenze differenti che, pur considerate "sbagliate" dal proprio punto di vista, sono comunque accettate (Sartori, 1997). In questa

prospettiva, il contatto tra culture diverse tende a non generare cambiamenti significativi e sostanziali, bensì si limita a consentire una conoscenza reciproca superficiale e limitata. La prospettiva del multiculturalismo, invece, si basa sul *riconoscimento*, ossia sull'*accettazione* delle altre culture in base al principio di *pari dignità* tra le diverse tradizioni culturali, inclusa la propria. In questo contesto, la relazione tra culture diverse può produrre esiti positivi, instaurando un rapporto simmetrico di scambio, pur mantenendo ciascuna la propria identità specifica.

Tuttavia, questi orientamenti sono portatori di rischi impliciti relativamente alla questione della **convivenza interculturale** nei contesti societari. La prospettiva del pluralismo culturale, ad esempio, delinea uno scenario basato sulla crescente autonomia dei vari sotto-sistemi culturali, evidenziando il «rischio di una perdita di centralità dei valori unificanti» (Cesareo, 1998, p. 365). La prospettiva del multiculturalismo, invece, potrebbe celare il rischio di una *esasperazione delle differenze culturali*, che potrebbe portare alla percezione di un'inconciliabilità tra le diverse culture, che potrebbe sfociare in un'aperta contrapposizione tra gruppi culturali, favorendo la disintegrazione sociale o degenerazioni in forme di "balcanizzazione".

Tali considerazioni inducono a porsi un nuovo interrogativo: come è possibile realizzare integrazione e coesione sociale in mancanza di una base di valori comuni e condivisi?

L'interrogativo sorge dalla considerazione di alcuni **limiti del multiculturalismo**: secondo alcune prospettive⁷, tale modello sembra delineare

⁷ Per approfondire, si faccia riferimento ai fenomeni di *balcanizzazione*, *tribalizzazione* della società o formazione di *società parallele* (cfr. Condorelli, 2018, p. 268), per indicare la tendenza del multiculturalismo di ignorare un'identità comune e condivisa e a comportare una condizione di frammentazione del tessuto sociale in entità monolitiche impermeabili ai processi di comunicazione e, quindi, potenzialmente inclini al conflitto sociale.

una società che non riesce ad individuare punti di unione comuni, all'interno della quale gruppi culturali rimangono separati e chiusi, spesso distanti tra loro e potenzialmente in conflitto su temi sensibili come l'uguaglianza e la giustizia sociale, rendendo difficile il confronto dialogico in merito alle questioni di integrazione, coesione o equità sociale (Condorelli, 2018).

In tal senso, è ravvisabile una tendenza del multiculturalismo a imprigionare le identità culturali in compartimenti rigidi e immutabili, favorendo così la nascita di "società parallele" e la balcanizzazione sociale. Secondo tale punto di vista, il multiculturalismo non eliminerebbe i problemi di **cortocircuito relazionale** che, in assenza di una vera reciprocità, allontana i gruppi sociali, minando una convivenza sociale stabile e pacifica e comportando nuove forme di ingiustizia sociale, favorendo la separazione culturale in una deriva isolazionista, in cui la socialità si sviluppa fortemente all'interno dei gruppi, ma debolmente tra gruppi diversi (Donati, 2008). Di conseguenza, le comunità finiscono per contrapporsi tra loro, diventando sempre più distanti e potenzialmente in conflitto (Condorelli, 2018).

La sfida principale diventa quindi trovare una via che permetta una convivenza pacifica tra culture diverse, garantendo al contempo l'integrazione, l'ordine, la pace e la giustizia sociali, l'equità e il rispetto della libertà culturale. Sebbene il multiculturalismo sia ancora considerato valido sia da un punto di vista teorico sia da un punto di vista politico, si riconosce la necessità di rielaborarlo al fine di individuare un più chiaro equilibrio tra unità e diversità, minoranza e maggioranza (Modood, 2018).

La soluzione attualmente più dibattuta è quella dell'**interculturalismo**, che si propone di colmare quel gap costituito dalla scarsa attenzione riservata alla **reciprocità** e agli sforzi orientati alla produzione di una base valoriale comune di significati condivisi/comuni tra i gruppi; tale orientamento si pone quindi

L'obiettivo di superare quel vuoto, quel deficit di **relazionalità** tra le culture (Donati, 2008, p. 31), stabilito dall'indifferenza multiculturalista verso i tratti del linguaggio simbolico comune. Tale approccio è orientato, infatti, a superare quell'*impasse* dovuto alla concezione di una società multiculturale come un *mosaico* di identità culturali monolitiche, cercando di realizzare invece un salto di qualità nella misura in cui promuove un processo di *integrazione dinamica*, che rimanda a una fecondazione reciproca tra culture (Condorelli, 2018). L'interculturalismo enfatizza dunque la natura dialogica e processuale dell'interazione tra culture, evidenziandone i caratteri dinamici nella costruzione di significati, *con* gli altri e *attraverso* gli altri, nel corso di un processo di *apprendimento reciproco* tra culture che genera una nuova identità collettiva e individuale, un'identità *arricchita* (cfr. Samir Khalil, 2007).

In conclusione, l'interculturalismo mira a costruire un modello di convivenza basato sulla condivisione, che nasce dall'incontro e dal dialogo tra le diversità identitarie. L'obiettivo di tale prospettiva non è quello di eliminare le differenze attraverso l'assimilazione o l'omogeneizzazione, né di affiancarle staticamente in una mera cornice di tolleranza, né sottolinearne le differenze tramite isolazionismo (Condorelli, 2018). Piuttosto, si tratta di promuovere un dialogo significativo tra gruppi, volto a un apprendimento reciproco in un *processo relazionale circolare*. Questo approccio punta alla creazione di un mondo di significati condivisi, fondato su un "solido terreno di comprensione reciproca" (Donati, 2008, p. 60).

Capitolo 2 – Diversità nei sistemi organizzativi complessi

2.1. L'emergere della questione della diversità nei sistemi organizzativi complessi a partire dalle trasformazioni nella società e nel lavoro

La società globale è stata ed è ancora attualmente investita da intense trasformazioni in campo sociale e lavorativo già a partire dagli anni Settanta del secolo scorso, quando diversi fenomeni hanno interessato i molteplici ambiti riguardanti il lavoro e la vita dei cittadini, causando mutamenti relativi al mantenimento della piena occupazione, alla sostenibilità finanziaria del welfare state, al senso di appartenenza a forme e vincoli sociali storicamente precostituiti, alla precarietà del lavoro e generando dunque, a cascata, la nascita di nuovi bisogni sociali; tra questi è necessario considerare quelle esigenze che orbitano intorno all'invecchiamento della popolazione, ai flussi migratori e alla fragilità delle famiglie e delle fasce anziane della popolazione, così come all'emersione di nuove questioni sociali legate alla povertà e all'esclusione sociale (cfr. Paci, 2005).

A causa di tali mutamenti, il mercato del lavoro ha avvicinato culture fino a quel momento molto distanti e messo in contatto individui profondamente diversi tra loro; di pari passo, l'evoluzione tecnologica ha riformulato il concetto di *distanza*, modificando le modalità di comunicazione e di produzione all'interno dei luoghi di lavoro. Il fattore che però ha maggiormente determinato mutamenti all'interno dei contesti organizzativi è senza dubbio rappresentato dai trend demografici globali, in grado di rivoluzionare sensibilmente la composizione della forza-lavoro secondo una tendenza irreversibile (cfr. Profili e Innocenti,

2016). All'interno della società contemporanea i flussi migratori, la mobilità dei lavoratori, l'internazionalizzazione dei mercati, l'aumentata presenza nei contesti lavorativi di donne, di persone di diverse culture e nazionalità, di persone senior hanno enormemente accresciuto l'eterogeneità della composizione della popolazione lavorativa.

Preso coscienza dei fenomeni di mutamento sociale le organizzazioni complesse di natura pubblica, privata e *no profit* hanno riscontrato la necessità di dover agire in modo strutturato per la gestione di tale cambio di paradigma, partendo da una riconsiderazione della vita lavorativa delle risorse internecosi come dall'esigenza di relazionarsi con *stakeholder* e utenze eterogenee, ponendo al centro i temi dell'**inclusione** – intesa come condizione imprescindibile di coinvolgimento e partecipazione attiva di tutti gli attori – e dell'**innovazione**. In altre parole, si tratta della diffusione di una cultura della differenza realmente esperita all'interno delle organizzazioni come elemento fondante per i processi interni e, per esteso e in maniera imprescindibile, del processo democratico (cfr. Mignella Calvosa, 2015). In altre parole, ciò che si afferma nei sistemi organizzativi complessi è la necessità di trattare il tema delle diversità nella consapevolezza della sua ripercussione nei valori non solo esterni – e dunque proiettati sugli esiti finali dei processi produttivi – ma anche interni, attinenti alla dimensione culturale e di gestione delle persone che operano al loro interno, come grado più elevato e olistico di strategia di valorizzazione della diversità.

Sono numerosi i fattori generali che, in combinazione, hanno determinato una progressiva accelerazione dello sviluppo di una corrente di pensiero e alla realizzazione di iniziative in tema di diversità nei luoghi di lavoro (Cuomo e Mapelli, 2007; Monaci, 2012). Rispetto alle **macro-tendenze** di contesto, come già accennato, di centrale rilevanza sono le dinamiche di globalizzazione e la conseguente continua ridefinizione dei mercati su scala mondiale, accompagnate

dall'intensificazione dei processi di internazionalizzazione delle attività d'impresa, unite ai cambiamenti demografici nelle strutture e dinamiche occupazionali, attraverso, in particolare, la progressiva femminilizzazione del mercato del lavoro e la crescente coesistenza, negli ambienti di lavoro, di soggetti appartenenti a generazioni e a gruppi etnico-culturali differenti, accompagnata dall'espressione di nuovi bisogni soggettivi in termini di autorealizzazione, autoaffermazione e di partecipazione, mutevoli nel tempo, che gli individui hanno portato all'interno dell'universo lavorativo (Monaci, 2012). A tal proposito, è necessario richiamare come la relazione individuo-lavoro abbia subito un radicale e acuto cambiamento, che ha comportato, da parte dei collaboratori, un interesse sempre minore ai meri aspetti retributivi iscritti in tale rapporto e, al contrario, una sempre maggiore attenzione ad esigenze dettate da dimensioni motivazionali e legate a reali prospettive carriera e dal desiderio di vedere realizzate aspettative di autorealizzazione e benessere personale (Cocozza, 2014).

Il complesso processo evolutivo della nostra società ha sviluppato, lentamente nel tempo, una continua *tensione* alla diversità: tale processo è avvenuto, da un lato, attraverso una progressiva diversificazione dei gruppi sociali e delle realtà territoriali, secondo una tendenza tutt'altro che uniformizzante. Dall'altro lato, una forte spinta culturale alla soggettività e al protagonismo individuale ha esasperato quei bisogni di autorealizzazione e di valorizzazione della diversità. In tale quadro, il valore della diversità resta ancora un problema aperto, in termini collettivi e di evoluzione culturale, sociale e antropologica, lungo un processo che necessita di innervarsi nelle dinamiche delle tante strutture sociali: dalle famiglie alle comunità locali fino alle istituzioni e, certamente, nelle organizzazioni. È infatti nell'azienda che si realizza concretamente il primato

della diversità come risorsa, la centralità del potenziale ruolo dell'azienda nella strutturazione di una *coscienza culturale* (cfr. De Rita, 2011).

La nuova frontiera delle politiche di gestione delle risorse umane ha ormai superato l'era delle strategie orientate al sostegno della sola innovazione tecnologica a beneficio dei processi produttivi, scegliendo invece di favorire un approccio diversificato in cui svolge un ruolo primario la **valorizzazione del capitale umano**, attraverso il coinvolgimento attivo e la partecipazione consapevole di tali risorse alla determinazione delle strategie quanto organizzative tanto produttive nelle imprese. È infatti noto come nell'attuale contesto economico e sociale globalizzato sia sempre più condiviso l'assunto che il *vero* vantaggio competitivo per il sistema-impresa risieda nell'adozione di politiche gestionali mirate ad offrire piena esaltazione delle risorse umane a partire proprio dalla valorizzazione delle diversità che caratterizzano ciascuna persona e, di conseguenza, le singole relazioni di lavoro (Cocozza, 2006). Tali politiche comportano un fondamentale processo di trasformazione e innovazione che interessano l'impresa da diversi punti di vista: **strutturale** in primis, ma anche **organizzativo, gestionale** e infine **culturale**.

In questo scenario è interessante soffermarsi sul passaggio dal concetto di *cambiamento*, che intende variazioni di tipo *quantitativo*, al concetto di **mutamento** che presuppone, invece, una variazione sistemica di tipo *qualitativo* e che permette di effettuare quel necessario salto dal modello organizzativo burocratico ad un modello *telocratico*, orientato al raggiungimento di un obiettivo (Cocozza, 2008). La comprensione di tale passaggio viene supportata dall'affermazione di un nuovo paradigma interpretativo che postula il passaggio da un'economia di scala all'economia della *flessibilità*, ovvero da una logica tecnocentrica a favore di una visione *antropocentrica* (Cocozza, 2011). Abbandonata quindi una filosofia gestionale ancorata ai postulati del taylor-

fordismo, della parcellizzazione dell'attività produttiva, dello *scientific management*, della *one best way*, ci si muove verso la necessità di rielaborare di volta in volta l'assetto organizzativo in maniera sempre più confacente alle esigenze di **mercato**, piuttosto che di produzione, nonché alle esigenze della forza-lavoro operante nel contesto organizzativo (Iacci, 2004).

In tale contesto mutato, la *risorsa umana* diviene l'unico strumento strategico indispensabile e irriproducibile, sancendo così l'assoluta priorità della dimensione individuale all'interno di un'organizzazione divenuta *informale* che riconosce l'importanza di superare un modello organizzativo gerarchico di tipo funzionale, in favore di un modello *top down* dalla struttura appiattita, snella, semplificata e non prescrittiva. Si assiste all'affermazione di **nuovi modelli organizzativi post-industriali**, che ricadono sotto i principi del *Total Quality Management* (o *lean production* o ancora *learning organization*), caratterizzati dal progressivo decentramento delle decisioni, da un sistema di comunicazione, scambio, confronto e condivisione, promotore di attivazione di forme di *empowerment* individuale e autodeterminazione, in grado di influenzare positivamente le persone e le relazioni di lavoro collaborative e non conflittuali (cfr. Coccozza, 2011).

È importante qui sottolineare come esigenze, aspettative attivate nella sfera lavorativa e richieste individuali si confrontano, non necessariamente in maniera armoniosa, con la ricerca, da parte delle organizzazioni, di competenze capaci di supportare compiti e servizi di crescente complessità. La crescente complessificazione delle esigenze individuali è, a sua volta, riflesso di un'evoluzione del contesto socio-culturale più ampio che determina una costante diversificazione dei bisogni e degli stili di vita dei clienti o utenti con cui si rapportano le organizzazioni contemporanee, specie nella società dei servizi. Di conseguenza, dal punto di vista dei mutamenti più prettamente organizzativi,

L'aumentato interesse nei confronti del tema della diversità nelle interazioni di lavoro e dei suoi effetti ha anche a che fare con l'indebolimento dei tradizionali *confini* organizzativi interni ed esterni, causato dalle nuove sfide competitive e dall'innovazione tecnologica. È proprio in tal senso che si comprende il pieno significato dell'emergere di strutture organizzative *piatte* e *reticolari*, all'interno delle quali si incontrano soggetti portatori di *know-how* e repertori professionali altamente eterogenei non sono in termini di competenze tecniche, ma anche delle visioni della realtà e dei valori di riferimento (Monaci, 2012).

È inoltre importante richiamare come, in tali mutamenti del mondo del lavoro, la letteratura manageriale insiste da decenni sulla sempre aumentata importanza da attribuire alle *persone* che operano all'interno delle organizzazioni, introducendo nella teoria economica la nozione di **capitale umano**, che identifica il livello di conoscenza aggregata presente in una società che ne influenza qualunque processo produttivo (cfr. Schultz, 1961). L'elemento di innovatività introdotto dal riconoscimento del capitale umano all'interno delle organizzazioni sta nella rivisitazione della *persona* all'interno del sistema stesso, dapprima etichettata come "forza-lavoro", successivamente come "manodopera" e infine "risorsa umana"; tale innovazione ha accompagnato quindi una progressiva valorizzazione della persona, transitando da una dimensione *fisica* ad una sempre più *intellettuale* e infine portatrice di *conoscenza* (Cuomo e Mapelli, 2007). L'attenzione in merito è gradualmente andata focalizzandosi sulla rilevanza patrimonio di conoscenze e competenze di cui le persone nelle organizzazioni sono depositarie e che riversano nelle organizzazioni d'appartenenza; quest'ultime, a loro volta, reinvestono tale patrimonio, in virtù di una perenne e continua necessità di rinnovamento e adeguamento agli elevatissimi standard competitivi del mercato globale. È così che il capitale umano diviene *potenziale produttivo* di conoscenza e risorsa, per l'impresa, in grado di generare valore

unico, specifico e irripetibile, attraverso l'adozione di una strategia organizzativa e di un relativo set di politiche e pratiche in grado di consentire l'espressione delle singole persone e di garantire la tutela del patrimonio umano.

Tramontata quindi la filosofia taylor-fordista, le organizzazioni lasciano il posto alla diversità, alla discontinuità e alla complessità per via di quello che è stato definito «effetto ODD»: *outsourcing* (esternalizzazione), *delaying* (appiattimento della piramide gerarchica), *deconstruction* (frammentazione della catena del valore) (Cuomo e Mapelli, 2007, p. 20). Nel loro insieme, tali fattori si pongono alla base dell'irrompere della "questione della diversità" nelle organizzazioni dei paesi industriali avanzati.

Per riepilogare quindi le ragioni per cui la diversità sia diventata centrale nella teoria e nelle prassi di gestione delle risorse umane, si possono indicare i seguenti fenomeni (cfr. Martone, 2009):

- Il passaggio da un'economia industriale ad una terziaria e dei servizi;
- La globalizzazione dei mercati e la sempre crescente diversificazione delle esigenze produzione e di consumo;
- I cambiamenti nel mondo del lavoro e i fisiologici conseguenti mutamenti in termini di composizione di forza-lavoro e relazioni con *stakeholder* eterogenei;
- L'affermazione di modelli operativi per team multifunzionali;
- L'instaurarsi di relazioni organizzative, fusioni e alleanze internazionali.

2.2. Evoluzione storica e de-politicizzazione del fenomeno: Azioni positive, Pari opportunità e Gestione delle diversità nelle organizzazioni

Il dibattito sulla diversità nelle organizzazioni è attraversato da questioni di fondo relative ad alcuni dilemmi già affrontati nel corso del primo capitolo, come il rapporto tra identità, alterità e diversità e alle declinazioni che assume tale concetto nei differenti contesti socio-culturali e altri relativi, invece, ai paradigmi, agli orientamenti, ai principi ispiratori e alle finalità, nonché alle politiche, alle pratiche e alle azioni in relazione alla gestione della diversità all'interno delle organizzazioni.

Rispetto ai paradigmi e agli orientamenti strategici organizzativi che definiscono il processo di riconoscimento e valorizzazione della diversità, bisogna tenere in considerazione come questi siano costituiti da *idee-guida*, assunti, convinzioni e credenze che orbitano intorno al concetto di diversità stesso e che vengono utilizzati per definirne il *valore*, determinando così l'eventuale necessità di essere o meno *gestita* (Coda, 1988; Kulik, 2014). Il valore assegnato al riconoscimento e alla promozione della diversità da parte di un'organizzazione è innanzitutto strettamente dipendente dal contesto socio-culturale, economico e politico del Paese di riferimento; è infatti una tematica che concerne il grado di legittimazione e accettazione della diversità e la libertà di espressione individuale nella società, così come il grado di protezione, tutela e riconoscimento dei diritti civili e sociali in capo a cittadini e lavoratori e, ancora, che attiene alle caratteristiche di mercato e dei suoi settori (Basaglia, Cuomo e Simonella, 2022). Come si avrà modo di approfondire, non solo è l'assetto valoriale e culturale della società in senso più esteso a fare da cornice alla realizzazione di tali fenomeni, ma è anche e soprattutto la cultura organizzativa

stessa, nelle sue declinazioni interne e in relazione al contesto sociale di riferimento.

Fino agli anni Sessanta del secolo scorso le organizzazioni si servivano delle differenze in base ad una logica prevalentemente orientata all'efficienza, in ottica di ridurre o contenere il costo del lavoro, discriminando o prediligendo, nel proprio interesse, *categorie* di lavoratori per il soddisfacimento di specifiche esigenze produttive. In tal senso, le organizzazioni si conformarono ad atteggiamenti e comportamenti discriminatori nei confronti di alcune *minoranze*, di fatto legittimando veri e propri fenomeni di segregazione. La situazione comincia a cambiare dagli anni Settanta del secolo scorso, momento nel quale prende avvio il processo di costruzione e diffusione del discorso sulle **pari opportunità**. Nel contesto italiano si verifica un intreccio di movimenti sociali, dei sindacati e dello Stato che avvia un cambiamento nella società e nella cultura del lavoro, con due eventi fondamentali che risulteranno date-chiave di questo processo: l'approvazione dello Statuto dei lavoratori nel 1970 e la Legge sulla parità di trattamento nel 1977. Questo processo evolve e si modifica fino alla seconda metà degli anni Novanta, ovvero quando sul tema delle *pari opportunità* si innesta quello del *Diversity Management* (Basaglia, Cuomo e Simonella, 2022).

Tuttavia, per comprendere tali passaggi, è necessario fare un passo indietro e ripercorrere le principali tappe dell'evoluzione storico-sociale sul tema della diversità nelle organizzazioni che hanno caratterizzato negli ultimi decenni in prima battuta il contesto americano e che hanno investito, anni dopo, il panorama europeo e infine italiano.

Il Diversity Management rintraccia le sue origini negli Stati Uniti durante gli anni Ottanta del secolo scorso, come risultato di un percorso che prende avvio già a partire dagli anni Sessanta quando l'irrompere sulla scena sociale e politica americana del *Civil Rights Movement* pone il tema della diversità etnica e di genere

al centro del dibattito pubblico. La rivendicazione di *eguali diritti* si inserisce in questa fase in una cornice **universalistica** che chiede di mettere tra parentesi le diversità affinché tutti potessero godere di accesso ai diritti sociali e di cittadinanza su base *paritaria* (cfr. Buemi, Conte e Guazzo, 2015). La risposta politica a tali istanze è il *Civil Right Act* (1964), promosso dall'allora Presidente degli Stati Uniti Lyndon Johnson; tale provvedimento si propose di vietare discriminazioni in base a razza, religione, genere e nazionalità di origine, dando avvio ad una serie di provvedimenti normativi noti come *Affirmative Action* (**Azioni positive**) che si posero come strumento volto a colpire atti di discriminazione sui luoghi di lavoro prevedendo l'assunzione obbligatoria di determinate **quote** di gruppi minoritari con l'intento di porre fine alle ingiustizie allora esistenti in America. Il tema della diversità nei luoghi di lavoro muove quindi i primi passi all'interno di una cornice rigida e **quantitativa**, basata sulla *preoccupazione* di riservare delle quote a favore delle minoranze e dei gruppi sociali svantaggiati. È necessario evidenziare in questa sede l'elemento innovativo – non avulso da elementi di criticità – alla base delle politiche positive, che spiega *l'interesse* di riservare ad alcune categorie di persone delle quote di accesso a posizioni lavorative, così come nei luoghi di istruzione, indipendentemente dal loro merito; ciò che è fondamentale comprendere risiede proprio nell'esigenza di non dover trascurare che, negli Stati Uniti, fino a quel momento, tali gruppi svantaggiati non avevano proprio avuto **l'opportunità di costruirsi questo merito**, poiché vittime di un'**ingiustizia sistematica** sulla base di un'ingiustificata discriminazione razziale, etnica o di genere. È per questo motivo che nel dibattito tra pro e contro delle strategie di pari opportunità e di gestione della diversità, specialmente in Europa e a distanza di venti anni dalle prime concettualizzazioni statunitensi, si parla di *Affirmative Opportunities*, proprio a voler sottolineare non solo il fine di promuovere l'adozione di un

uguale trattamento a persone che si trovano in condizioni diverse, ma anche di arrivare a generare una condizione di **uguaglianza di accesso** a tali opportunità (cfr. Gosetti, 2007b).

È per tali ragioni che l'impostazione delle azioni positive riflette il cosiddetto **paradigma delle pari opportunità**, che adotta una prospettiva **collettiva** privilegiando una logica normativa e di tipo etico-morale in nome di valori quali l'uguaglianza, la giustizia, l'eguale riconoscimento di diritti civili e sociali, al fine di sradicare atti di discriminazione basata sulla conversione delle diversità in disuguaglianze. Questo paradigma si fonda quindi su una logica **assimilazionista** che tende appunto ad *assimilare* gli individui e ovvero a ritenerli membri effettivi dell'organizzazione solo se *conformati* ai valori e alle norme del gruppo dominante (cfr. Basaglia, Cuomo e Simonella, 2022).

Lo scopo delle Azioni positive e delle politiche di pari opportunità era quindi evidente: garantire *de iure* i diritti delle persone che subivano discriminazione lavorativa attraverso interventi organizzativi organici formali e *quantitativi* che avevano lo scopo di riequilibrare la composizione della forza-lavoro attraverso la garanzia di accesso ai luoghi di lavoro a categorie minoritarie e/o sistematicamente discriminate e svantaggiate. Dopo qualche decennio di sperimentazione e applicazione, però, divennero evidenti alcuni **dubbi** circa l'efficacia delle azioni positive calate nella dimensione organizzativa, in quanto si trattava di interventi del tutto *avulsi* dalla vita e dalle finalità aziendali, condotti dal management e dalle direzioni del personale col solo scopo di soddisfare adempimenti normativi e burocratici obbligatori. È inoltre da sottolineare come questo tipo di interventi – di carattere *statico* – fossero orientati ad un riequilibrio della composizione della forza-lavoro spesso fine a sé stesso, non essendo orientato a proseguire oltre l'assunzione – e quindi l'ingresso – di determinate categorie al sistema organizzativo.

È infatti possibile notare come la lotta per l'inclusione, in questa fase, coincide con una progressiva tensione alla *cancellazione delle diversità* col fine di rendere universale, aperta ed inclusiva una società americana fino a quel momento rivelatasi sessista, razzista, omofoba e classista. D'altra parte, dietro l'adozione di questi strumenti normativi, si cela il rischio di operare una «**discriminazione al rovescio**» (Buemi, Conte e Guazzo, 2015, p. 33), in conflitto col già menzionato criterio di merito. Divenne presto evidente come, assumendo la sola diversità a criterio di applicazione di procedure di trattamento differenziato, le logiche meritocratiche potessero venire compromesse. Nello specifico, per le organizzazioni si profila il rischio di privarsi delle migliori risorse nel caso in cui i candidati non appartengano alle aree destinate, mentre per i dipendenti il rischio di perdere fiducia nei sistemi di valutazione e reclutamento aziendali; in particolare, coloro appartenenti a gruppi discriminati e quindi beneficiari delle azioni, incappano in una condizione formale che non garantisce un reale investimento nel loro potenziale, finendo per non riuscire a progredire nelle gerarchie interne, inoltre, per essere *stigmatizzati* come poco qualificati, risentendo perciò di maggior stress lavorativo e impatto sulla performance, oltre che in termini di autostima (Visconti, 2007; Martone, 2009).

Negli anni Settanta del secolo scorso l'azione collettiva operata dalle più svariate minoranze (*Black Power*, movimenti studenteschi, *Gay Liberation Movement*) tenta di compiere un passo avanti rispetto alle posizioni universaliste degli anni precedenti, accusate di condurre inevitabilmente e semplicisticamente ad assimilazione e **omologazione** delle diversità alle norme e ai valori della cultura dominante. La nuova stagione di rivendicazioni pone invece l'accento proprio sul tema della promozione della diversità non come una *rappresentazione* – negativa – da smontare, piuttosto come qualcosa con un valore proprio di cui è

necessario riappropriarsi per una reale autonomia e il pieno sviluppo dell'identità individuale quanto collettiva (cfr. Buemi, Conte e Guazzo, 2015).

A partire dagli anni Ottanta, come già accennato, la crescita dei flussi migratori in direzione del Nord America, il superamento del modello produttivo fordista e l'aumentata femminilizzazione del lavoro contribuiscono ad aumentare l'eterogeneità della composizione lavorativa statunitense. Questa ulteriore spinta apre la strada alla convinzione che promuovere la diversità sia un modo per creare un ambiente che aumenti la **competitività** dell'impresa, la produttività e i profitti, collegando le performance aziendali con questioni di **giustizia sociale** e **inclusione**. In altre parole, inizia a farsi largo l'idea che la promozione della diversità possa essere vista non solo come vincolo legale, ma come possibile fonte di **vantaggio competitivo**.

Da quel momento molte organizzazioni nordamericane avviano iniziative finalizzate a tale scopo, dotandosi di *Diversity Plans* coi quali incrementare l'eterogeneità dei propri lavoratori come parte di quegli *intangible assets* che definiscono il valore di un'organizzazione non solo nella sua dimensione finanziaria, ma anche attraverso elementi immateriali, come *brand*, reputazione e capacità di attrarre talenti (cfr. Buemi, Conte e Guazzo, 2015).

Alla luce di queste considerazioni, è possibile inquadrare le strategie di *diversity* come «lo sviluppo attivo e cosciente di un processo manageriale orientato a generare un vantaggio competitivo, tramite una strategia di accettazione delle differenze e di inclusione delle stesse nei processi di generazione del valore» (Martone, 2009, p. 12). Si presenta perciò come qualcosa di diverso dalle politiche positive e per le pari opportunità, in quanto queste ultime si riferiscono ad interventi attuati al fine di riparare passate ingiustizie in merito a una – fino a quel momento – ingiusta e iniqua modalità di esercizio dell'attività lavorativa, nell'obiettivo di riaffermare dei valori universali che la

società, e le sue istituzioni, intendono far rispettare. Le politiche di *diversity* si distinguono dai precedenti approcci perché si riferiscono a scelte organizzative operate autonomamente e **volontariamente** al fine di accrescere la produttività, il successo competitivo e la redditività aziendale. È infatti evidente come le spinte dietro all'adozione di politiche di pari opportunità siano di natura esterna, come quella di prevenire il rischio di sanzioni, mentre invece gli incentivi alla base dell'adozione di strategie di *diversity* risiedono in discorsi etici e relativi a vantaggi economici, sociali e competitivi.

L'ambiente dinamico e complesso con il quale le aziende interagiscono quotidianamente ha reso non più attuale la sola adozione di modelli gestionali di tipo economico-tecnico, offrendo spunti di riflessione sulla modalità in cui le organizzazioni possono gestire, traendone profitto, la crescente eterogeneità della forza-lavoro, del mercato e del business; un diversificato capitale umano è quindi riconducibile al patrimonio intangibile della azienda e ne costituisce valore unico e irripetibile (Zifaro, 2020).

Nel passaggio dal paradigma delle Azioni positive e universaliste a quello del Diversity Management la promozione della diversità è progressivamente transitata da un piano squisitamente politico e normativo – relativo alla promozione dei diritti civili e della cittadinanza – a un piano che concerne la gestione delle risorse umane connesso alla creazione di nuove opportunità per le organizzazioni che la adottano (Visconti, 2007), senza limitarsi a perseguire meri criteri di conformità legale e orientando invece l'organizzazione a incentivare in maniera attiva la diversità facendone uno dei suoi principali fattori competitivi (cfr. Buemi, Conte e Guazzo, 2015). Il Diversity Management si prefigge di superare la **prospettiva assistenzialista** delle quote protette e delle pari opportunità, proponendo attività indirizzate a garantire inclusione lavorativa in

un'ottica di accompagnamento al raggiungimento dell'uguaglianza sostanziale durante tutto il percorso professionale (Zifaro, 2020).

Se quindi è possibile riscontrare nelle politiche positive e di pari opportunità un approccio di tipo *reattivo*, ovvero guidato dall'adesione a norme di legge attraverso il ricorso alle quote di assunzione obbligatorie, il Diversity Management si presenta invece come un approccio *proattivo*, come un *processo*, guidato dallo sviluppo del potenziale di ciascuna risorsa che opera all'interno dell'organizzazione, orientato alla crescita personale e all'empowerment di ciascun individuo (cfr. Martone, 2009). È in tal senso che si può parlare, nell'evoluzione dei vari approcci, di un passaggio da una logica del *rispetto* alla logica della *valorizzazione*. È quindi chiaro come, contrariamente a quanto concettualizzato dalle Affirmative Action, la gestione della diversità non sia rivolta esclusivamente agli interessi delle minoranze escluse o sottorappresentate ma, piuttosto, costituisce una politica inclusiva, che comprende le necessità di tutti i dipendenti (cfr. Basaglia e Cuomo, 2016) e la valorizzazione di diversità di natura non solo professionale, ma anche legate a bisogni o desideri che ciascuno può manifestare nei vari momenti della propria vita.

In tal senso, il **paradigma del Diversity Management** adotta una prospettiva individualistica, attribuendo attenzione peculiare al benessere dei singoli individui e privilegiando una logica organizzativa di tipo economico. Adottando tale paradigma l'organizzazione può infatti ampliare la protezione e la tutela di alcune categorie di lavoratori anche andando oltre il quadro normativo di riferimento, servendosi della valorizzazione delle singole diversità nella regolazione della gestione del business. In altre parole, la finalità principale nell'adozione di tale paradigma è quella di sfruttare la valorizzazione delle diversità individuali per garantire il successo competitivo e/o economico finanziario dell'organizzazione, nell'obiettivo di raggiungere un incremento dei

profitti così come altri impatti, come l'ottenimento di un vantaggio competitivo; è in tal senso che si parla di *business case* del diversity management. Tendenzialmente questo paradigma si fonda una logica **differenzialista**, che descrive un'organizzazione orientata ad una maggiore accettazione della presenza di individui che non si conformano ai valori e alle norme del gruppo dominante, valorizzando tale *devianza* ai fini organizzativi (cfr. Basaglia, Cuomo e Simonella, 2022).

Le politiche di *diversity* si presentano inoltre come qualcosa di ulteriormente innovativo perché attuano una **de-politicizzazione** del tema delle differenze, affiancando l'attenzione al profitto a quella per i diritti dei lavoratori e spostando il focus dalle diversità riguardanti gruppi sociali a quelle individuali. Il carattere principale del Diversity Management è proprio la valorizzazione delle *singole* diversità per raggiungere gli obiettivi strategici dell'organizzazione, dunque permeabile all'**empowerment** delle singole persone. Esso si fonda infatti sull'idea di inclusione non solo di particolari categorie, ma di tutte le persone, attraverso la valorizzazione delle diversità che guardi all'uguaglianza come un fine, da raggiungere a mezzo di condizioni di equità secondo logica meritocratica (cfr. Padua, 2007).

2.3. Uno sguardo sociologico ai diversi approcci organizzativi alla questione della diversità

I primi studi sulla diversità nei sistemi organizzativi sono riferibili alle analisi *cross-cultural*, ovvero alla compresenza di lavoratori di diversa provenienza, portatori di valori e messaggi culturali molto differenti, all'interno del contesto di lavoro, a seguito della progressiva internazionalizzazione e globalizzazione dei mercati.

Come si avrà modo di approfondire, la cultura di impresa è strettamente dipendente dall'ambiente sociale e culturale circostante poiché si riferisce a significati, simboli, mappe cognitive e annessi schemi di azione e relazione prodotti e disseminati al fuori dai luoghi di lavoro e ricondotti all'interno di essi, in primo luogo, proprio ad opera dei membri organizzativi. In tal senso, la diversità intesa in chiave di cross-cultural management riguarda più propriamente le **differenze culturali di matrice nazionale e/o etnica**; specialmente nel mondo anglosassone, soprattutto nel Nord America, il tema del cosiddetto "multiculturalismo etnico-nazionale" in azienda ha costituito una direttrice originaria del dibattito e delle iniziative ispirati al DM, combinandosi con il parallelo incremento di interesse verso la costruzione di un management d'impresa internazionalizzato e perciò inevitabilmente multiculturale (cfr. Monaci, 2012). Il fattore culturale così declinato procede perciò da una visione della diversità consistentemente orientata all'identificazione di appartenenze e identità di gruppo, nel tentativo di *classificare* nelle organizzazioni gruppi di individui che "appartengono", o meglio, si riconoscono, come parte di una stessa comunità non solo professionale – e quindi relativa ad un certo repertorio di competenze tecniche – ma anche di codici culturali di significato che originano da visioni della realtà, norme di condotta e valori di riferimento condivisi. A questo punto l'organizzazione è chiamata a realizzare un'opera di integrazione, nel proprio sistema, di stili cognitivi, assetti valoriali e norme culturali e sociali in capo alle persone che vi lavorano, servendosi di informazioni che identificano e caratterizzano *mediamente* i vari gruppi di riferimento verso i quali le persone stesse, più o meno consapevolmente, tendono a sviluppare un senso di identificazione, appartenenza o dai quali possono trarre significativi aspetti nella costruzione della propria identità (*idem*).

Gli studi di **Geert Hofstede**, tra i primi e più utilizzati per comprendere l'influenza della diversità culturale sulla vita e sulle pratiche organizzative, presentano un'impostazione peculiare dal momento in cui associano al concetto di diversità quello di *gruppo*, applicando un approccio metodologico di natura matematico-statistica (Padua, 2007). Hofstede prende in analisi cinque *dimensioni di base* della variabilità delle culture nazionali, riferibili al comportamento nelle organizzazioni. La prima dimensione, la *distanza di potere*, si propone di osservare la disposizione individuale ad accettare o meno una diseguale distribuzione di potere tra i diversi livelli organizzativi. La seconda dimensione, *l'avversione all'incertezza*, è invece rivolta a misurare il grado di disposizione nell'affrontare il rischio e le novità nei cambiamenti organizzativi. La terza dimensione, relativa a *individualismo e collettivismo* è volta a comprendere quanto le persone siano orientate ad agire in modo autonomo oppure a conformarsi alle azioni del gruppo. La quarta dimensione ha un taglio di genere ed è dedicata all'enfasi posta alle condotte e ai valori associati ai costrutti di *mascolinità e femminilità* e come questi potenzialmente influenzano la distribuzione di ruoli tra i due generi. Infine, la quinta dimensione è dedicata all'*orientamento al lungo o al breve periodo*, ad esempio nell'attenzione dedicata ai riferimenti temporali passati, presenti o futuri nella programmazione delle attività o nelle prospettive di carriera (cfr. Hofstede, 1989; Monaci, 2012).

Le risultanze di tali studi quantitativi dell'epoca, realizzati attraverso somministrazione di questionari, hanno portato alla definizione di **cluster omogenei** per classi di variabili di diversità, percezioni e profili psico-cognitivi tra gruppi culturali diversi, evidenziando relazioni statisticamente significative tra i gruppi analizzati (come i nordeuropei, i latini, le popolazioni asiatiche, i sudamericani) e gli incroci di variabili, come la "percezione del potere", la mascolinità, l'individualismo (Padua, 2007). In tale prospettiva appare dunque

evidente come il tentativo di riconoscere la diversità organizzativa si concretizza innanzitutto attraverso una **categorizzazione di differenze culturali**, basate su una gamma relativamente estesa di dimensioni quali l'età, il genere, la specializzazione di lavoro e funzionale, l'origine etnica o nazionale e l'appartenenza professionale (Monaci, 2012).

Da un punto di vista sociologico, è interessante soffermarsi su un altro ramo di teorie, all'interno del quale bene si colloca la definizione di **Barabino, Jacobs e Maggio (2001)**, secondo i quali la comprensione delle diversità nelle organizzazioni risulta in un approccio diversificato alla gestione delle risorse umane, orientato allo sviluppo di un «ambiente lavorativo inclusivo, in grado di favorire l'espressione del potenziale individuale e utilizzarlo come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi» (Barabino *et al.*, 2001, p. 20). In tale definizione, due sono i punti principali sui quali soffermarsi: il concetto di *inclusione* e, con esso, l'importanza attribuita all'individuo e la centralità del gruppo di riferimento. Attraverso questa concezione è infatti possibile apprezzare come altri tipi di approcci più rigidi – ad esempio quello *cross-cultural* appena descritto, di matrice etnico-nazionale e volto alla categorizzazione dei gruppi secondo variabili culturali – si scontrano con un tipo di approccio **relazionale** ad oggi prevalente, ove le differenze si giocano non solo tra gruppi e le loro categorizzazioni, ma tra singoli individui (Padua, 2007).

Se infatti, da un lato, l'approccio *cross-cultural* consente di conoscere l'impatto delle culture nazionali/geografico-sociali/etniche di appartenenza sui modelli di azione e interazione di chi opera nelle e tra le organizzazioni e così di evitare quegli *errori culturali* (Gannon, 1997) derivanti dalla mancata conoscenza di culture "altre" da parte dell'organizzazione stessa – indispensabili per un'efficace comunicazione e interazione tra le parti e le controparti – d'altro canto non è possibile non riscontrare che tali errori culturali non vengano soltanto dettati

dall'assenza di informazioni e competenze necessarie ad evitarli, ma anche strutturati affidandosi a qualche stereotipo culturale e alle aspettative sociali ad esso associate, rafforzati dai meccanismi di categorizzazione stessi, finendo così per generare comportamenti discriminatori sulla base di pregiudizi legati a tali strutture cognitive. In altri termini, se da un lato deve essere riconosciuta l'inevitabile influenza delle esperienze culturali vissute come membri di uno o più gruppi sociali sulla formazione di tratti individuali – attraverso i processi di socializzazione – e se ancora concepire le persone come essenzialmente individui *singoli*, sganciati dai propri gruppi sociali di appartenenza e riferimento, possa risultare divisivo e controproducente, è bene sottolineare come tale approccio esponga ad un certo **riduzionismo socio-demografico** (cfr. Monaci, 2012), concetto con il quale ci si riferisce al rischio che, nel dare eccessiva enfasi all'appartenenza degli individui a determinati gruppi sociali, si finisca per ridurre le persone a **rappresentazioni semplificate e stereotipate** del gruppo stesso. Questo approccio porterebbe quindi a considerare le categorie collettive (come donne, asiatici, musulmani, persone anziane, ecc.) in modo omogeneo, attribuendo loro caratteristiche, bisogni e abilità uniformi, ignorando la complessità e la diversità interne a ciascun gruppo e, soprattutto, le specificità individuali. Tale riduzione porterebbe con sé il rischio di creare immagini distorte o persino caricaturali e de-personalizzanti, che non rispettano la pluralità delle esperienze individuali all'interno di ciascun gruppo sociale, impedendo così di valorizzare la diversità individuale e di cogliere il significato più profondo della reciprocità nella relazionalità.

Con tale concetto, si vuole sottolineare come i processi di *categorizzazione sociale* si associno meccanismi di distorsione cognitiva che possono portare a fenomeni di polarizzazione delle differenze percepite e alla creazione di dinamiche *in-groups* contro *out-groups* che, a loro volta, possono generare condizioni di scarsa

cooperazione, insoddisfazione personale ed elevata conflittualità. Tali condizioni poggiano su quello che **Fiske e Lee (2008)** individuano nel «**triplice fondamento**» (p. 14) delle relazioni tra individui *appartenenti o riconducibili* a diversi gruppi socio-culturali, ovvero la triade di stereotipi, pregiudizi e infine discriminazione.

Il termine stereotipo nella definizione di Lippmann (1992) mette in evidenza il ruolo dell'influenza culturale nel determinare una forma chiara e semplificata di rappresentazione della realtà che, attraverso generalizzazioni categoriche, assume una connotazione statica (Cuomo e Mapelli, 2007). Tale concetto è stato introdotto nelle scienze sociali con l'obiettivo di indicare delle *immagini della mente* che hanno la caratteristica di essere delle generalizzazioni semplificate e rigide della realtà, percezioni grossolane e distorte, a cui l'individuo ricorre per interagire con un ambiente troppo complesso per essere acquisito a livello cognitivo in maniera globale e diretta (Persi, 2020). In tal senso, è utile richiamare il significato e l'utilità delle *rappresentazioni sociali* come teorizzate da Moscovici (1961), ovvero come forme di conoscenza socialmente elaborata e partecipata che guidano il modo di pensare e interpretare la realtà quotidiana, col fine di rendere convenzionali gli oggetti, le persone, le situazioni che si incontrano nel proprio percorso. In tal senso, gli stereotipi a matrice culturale, da intendersi come rappresentazioni sociali *irrigidite*, si definiscono come generalizzazioni che servono a creare e a sostenere un sistema di credenze e conoscenze relative a differenze di valori, norme, ideologie, stili cognitivi tra gruppi costruiti socialmente mediante un denominatore comune, attraverso un processo di *semplificazione della realtà* che si rivela efficiente dal momento in cui consentono agli individui di arrivare ad interpretazioni immediate e soggettivamente certe di fenomeni carichi di *ambiguità* in condizioni di incertezza, da un punto di vista cognitivo quanto emotivo (cfr. Cuomo e Mapelli, 2007). Così lo stereotipo, da un sistema di credenze e conoscenze che predispone facilmente all'azione, si

trasforma in un atteggiamento negativo e ostile nei confronti dei membri *appartenenti* ad un altro gruppo, creando così il pregiudizio.

Il pregiudizio, secondo l'accezione etimologica, può essere espresso nei termini di «un giudizio precedente all'esperienza o in assenza di dati empirici», e nello specifico costituisce «la tendenza a considerare in modo ingiustificatamente sfavorevole le persone che appartengono ad un determinato gruppo sociale, o comunque diverse da sé» (Mazzara, 1997, p. 10). In tal senso il pregiudizio costituisce il risultato, sotto forma di valutazioni rigidamente positive o negative e formate in assenza o precedentemente all'esperienza diretta, dell'adozione spesso inconsapevole di stereotipi (Monaci, 2012). Inoltre, esso è in grado di «orientare concretamente l'azione» (Mazzara, 1997, p. 14) traducendosi in comportamento realizza attraverso la discriminazione, che si concretizza, ad esempio, in un trattamento differenziato di un individuo a causa della sua appartenenza ad un gruppo sociale (Fiske, 1998), nel trattamento iniquo (Dovidio *et al.* 2010b) o in fenomeni di marginalizzazione o esclusione di gruppi sociali (Pager e Shepherd, 2008). La discriminazione, infine, ha luogo dal momento in cui vengono messi in atto dei comportamenti individuali e collettivi mediati da stereotipi e orientati dai pregiudizi, che tendono ad avvantaggiare i membri di determinati gruppi sociali rispetto o a danno dei membri di altri; infatti «chi percepisce attraverso il pregiudizio è molto più incline ad attuare discriminazioni a sfavore di gruppi definiti mediante stereotipi negativi» (Fiske e Lee, 2008, p. 14).

Per tornare quindi agli studi organizzativi sulla diversità e nell'obiettivo di superare una visione riduzionista di quest'ultima, si comincia a sviluppare una certa consapevolezza della tendenza degli individui a *pensare attraverso categorie* (Brewer, 1995) attraverso il ricorso a rappresentazioni della diversità interindividuale basata sulla collocazione di se stessi e degli altri in distintivi

gruppi sociali e che, nell'interazione quotidiana, sono in grado di generare effetti discriminatori. Tali meccanismi, che operano prevalentemente in modo sottile e *silenzioso*, risultano, negli odierni contesti lavorativi:

«talora inconsapevoli sul piano dell'azione individuale, sovente non intenzionali a livello organizzativo e, più spesso che non, ignorati da coloro che formulano, implementano e sovrintendono il sistema di gestione delle risorse umane di un'organizzazione» (Bielby, 2008, p. 60).

Come già accennato, l'attuale **concettualizzazione inclusiva** della diversità tiene conto dei molteplici livelli di *differenziazione individuale*, che continuano certamente a richiamare attributi di carattere sociale, ma che non trascurano elementi di natura più strettamente personale e individuale; in contrapposizione ad una visione **socio-demografica** e "**restrittiva**" – **riduzionista** – della diversità, che ha teso, per anni negli studi organizzativi, a percepire e rappresentare la diversità come una condizione che riguarda principalmente *l'altro*, ovvero coloro non compresi nel/i gruppo/i quantitativamente dominante/i in un contesto sociale e i cui membri possono quindi riconoscersi essere nella *normalità*, si è progressivamente andata affermando una concezione più **estensiva**, basata sulla convinzione che le caratteristiche che restituiscono le specificità di una persona non sono limitate alle sole appartenenze o alle identità di natura sociale, ma si distribuiscono lungo una vasta gamma di dimensioni diverse, che comprendono aspetti personali, culturali, psicologici e molti altri. Tali aspetti, inoltre, si influenzano vicendevolmente nel formare l'identità complessiva di una persona e nel definirne la sua *unicità*: è questo, in altre parole, il **valore** che ogni individuo tende a riversare ed esprimere all'interno dei contesti lavorativi (cfr. Monaci, 2012).

Si comincia perciò a fare spazio, nelle organizzazioni, la necessità di un approccio *multilivello* e *multidimensionale* allo studio delle diversità, che

tenesse conto, oltre che degli elementi di *gruppo*, anche del livello individuale e che sostenesse processi di acquisizione di una migliore comprensione e di una maggiore consapevolezza di come la percezione della diversità da parte delle singole persone operanti in un setting organizzativo influenzi decisioni e condotte, i modi di relazionarsi agli “altri”, nonché di concepire i diversi atteggiamenti e comportamenti personali e di gestire di conseguenza gli eventi dell’attività lavorativa (Monaci, 2012). La prospettiva dell’approccio multilivello consente infatti di integrare i diversi livelli di esperienza in cui, simultaneamente, si esprimono tanto le criticità quanto le opportunità legate alla pratica della diversità, ovvero la dimensione individuale e quella dell’attività/interazione di gruppo e organizzativa, nell’obiettivo di superare qualunque tentativo di analisi aprioristica, attraverso un’impostazione relazionale che sottolinei il carattere dinamico della differenza, che si manifesta in maniera sempre rinnovata nel tempo e si costruisce all’interno delle relazioni. Secondo questa prospettiva è infatti la relazione ad animare la differenza, la quale, costituendo un fenomeno emergente, rappresenta una realtà a sé, diversa di volta in volta, in base agli elementi identitari coinvolti e al continuo processo creativo attivato dalla riflessione interna (cfr. Padua, 2007).

In altre parole, l’irrompere della prospettiva multidimensionale delle sue molteplici declinazioni ha, indubbiamente, aiutato a superare una visione riduttiva delle diversità, che rischiava di fare coincidere il gruppo sociale di appartenenza con un’**essenzializzazione** e **naturalizzazione** delle sue stesse caratteristiche. Nel passaggio dai gruppi all’individuo, la concezione di diversità si è arricchita di elementi complessi, implicando perciò un’estensione della diversità da fattori primari e imm modificabili (tipicamente, il genere, l’origine etnica o l’età) a fattori legati alle scelte proprie dei percorsi di vita (come la religione o il pensiero politico, il percorso formativo o lavorativo) (Buemi, Conte

e Guazzo, 2015). A tal proposito, uno dei più noti modelli di *multilevel diversity* che sottolineano proprio il carattere di complessità e inclusività nella comprensione e nella valorizzazione della diversità è quello avanzato da **Loden e Rosener** (1991), poi perfezionato da Loden (1996), il quale individua due generali dimensioni della diversità individuale: una dimensione “primaria”, costituita da caratteri non modificabili che costituiscono il patrimonio innato dell’individuo, quali ad esempio il genere, l’origine etnica, l’età e una dimensione “secondaria”, rappresentata da tutti quegli elementi fortemente influenzabili dalle variabili ambientali, acquisiti dalle persone nel tempo e perciò modificabili nel corso della propria esistenza, come la situazione familiare, il background formativo, l’esperienza professionale, la religione, il reddito, la posizione organizzativa e la localizzazione geografica (Monaci, 2012; Cuomo e Mapelli, 2007).

L’approccio multidimensionale alla diversità è stato ulteriormente elaborato dalle autrici **Gardenswartz e Rowe** (1994), le quali identificano un modello composto da quattro cerchi concentrici, ciascuno riferibile ad un differente livello di diversità; i quattro anelli, da leggersi dal centro verso la periferia, articolano i vari *fattori di diversità* in una logica di decrescente pervasività – e perciò di crescente modificabilità – nella caratterizzazione individuale. Nel loro schema, il nucleo centrale è occupato dagli aspetti più profondi legati alla *personalità* dell’individuo, ossia quella parte maggiormente stabile che racchiude tratti psicologici e di comportamento non modificabili da parte del soggetto e, ovviamente, dall’organizzazione; l’anello successivo è relativo alle *dimensioni interne* e riguarda caratteristiche sulle quali la persona non ha controllo e quindi tendenzialmente difficili da modificare poiché dipendenti in modo predominante da condizioni specifiche quali l’età, il genere, il gruppo etnico di appartenenza e l’orientamento sessuale; il terzo anello, relativo alle *dimensioni esterne*, è

rappresentato da elementi sui quali la persona ha un maggior controllo e racchiude quei tratti che possono maggiormente subire variazioni, per necessità o per scelta, come la condizione familiare, l'esperienza professionale, il bagaglio formativo, le abitudini personali e le preferenze nell'impiego del tempo extralavorativo; infine, il quarto e ultimo livello è dedicato alle *dimensioni organizzative*, ovvero a quelle caratteristiche dell'esperienza individuale nel luogo di lavoro e che possono venire modificate dall'individuo così come dall'organizzazione, come la collocazione funzionale e gerarchica, i contenuti della mansione svolta, la sede di lavoro e il grado di sindacalizzazione (cfr. Monaci, 2012; Profili e Innocenti, 2016).

Tra i contributi più citati in letteratura che condividono l'approccio multilivello alla diversità si rintraccia anche quello di **Kandola e Fullerton** (1994). I due autori propongono un'ulteriore classificazione delle diversità, distinguendole in *visibili* e *non visibili*. Tale prospettiva si rileverà innovativa dal momento in cui introduce e sottolinea, in modo lampante, la necessità di non arrestarsi ai soli aspetti *evidenti* della diversità individuale nella progettazione e nell'implementazione di politiche e pratiche di diversity nelle organizzazioni (Cuomo e Mapelli, 2007), invitando perciò a distinguere tra diversità immediatamente *percettibili*, come aspetti di carattere fisico quali il sesso, l'età o il colore della pelle e diversità *non immediatamente individuabili*, date dall'insieme di caratteristiche non direttamente riconoscibili, quali le predisposizioni di personalità, il background educativo e culturale, l'orientamento sessuale. L'innovazione principale di questa ulteriore categorizzazione delle differenze consiste nell'idea che siano soprattutto le diversità individuali non visibili a risultare critiche nell'incontro di individui diversi nelle organizzazioni, , se da un lato appaiono in grado di incidere in maniera considerevole nei modelli di condotta e di pensiero del personale, dall'altro richiedono sforzi specifici di

attenzione e riconoscimento da parte del management e dei vertici organizzativi (Monaci, 2012).

Più in generale, tale modello si rivela significativo perché sancisce chiaramente il passaggio da un modello orientato ai “gruppi sociali”, ad un “**modello dei tratti**”, che spinge a ritenere preminente il peso delle caratteristiche più strettamente individuali nell’interazione degli aspetti che concorrono a generare la diversità nelle e tra le persone che convivono nell’organizzazione. Da questo momento in poi, negli studi organizzativi sulla diversità, viene riservata primaria attenzione al modo in cui gli individui si differenziano in base a dimensioni prettamente “soggettive”, quali la struttura di personalità, le predisposizioni, i valori, le motivazioni e le aspirazioni; si evince, di conseguenza, come tale modello abbia il pregio di costituire una sorta di *antidoto* contro il cosiddetto riduzionismo socio-demografico già discusso (Monaci, 2012).

Delle concettualizzazioni che cercano di evitare i due rischi del riduzionismo dei gruppi e dell’indifferenziazione inter-individuale intra-gruppo sono quelle proposte dagli studiosi americani Cox e colleghi a cavallo tra gli anni Novanta e i primi anni Duemila, i quali definiscono la diversità nelle organizzazioni come una situazione in cui “un mix di persone con differenti identità di gruppo socialmente rilevanti vive e lavora insieme in un dato sistema sociale” (*trad. it. nostra da Cox e Beale, 1997, p. 13*) o, ancora, come “il variare delle identità sociali e culturali tra persone che vivono insieme in un determinato contesto di lavoro o di mercato” (*trad. it. nostra da Cox, 2001, p. 3*).

Appare perciò nel complesso più convincente una proposta di questo tipo che rende la diversità rilevante nel momento in cui è *socialmente* rilevante perché, per esempio, contribuisce alla differenziazione e segmentazione all’interno di un’organizzazione (Buemi, Conte e Guazzo, 2015); l’adozione di una prospettiva simile conduce ad una concezione maggiormente incisiva di diversità che:

“non sia né talmente ampia da riferirsi a *qualsiasi* differenza tra le persone, né così ristretta da limitarsi a differenze di genere e di razza [... o a essere] un nome per indicare i membri organizzativi di gruppi “di minoranza” o non tradizionali” (*trad. it. nostra da Cox, 2001, p. 3, corsivo originale*).

2.4. Culture organizzative e diversità

Quando un’organizzazione decide di passare da una gestione sporadica della diversità ad una sistematica, dovrebbe sviluppare una riflessione strategica sul tipo di *paradigma* da adottare, al fine di definire obiettivi e finalità di tali interventi. Ciò significa che è importante sviluppare, a partire dal vertice organizzativo, una *visione condivisa* sulla prospettiva strategica sul tema, da cui far discendere delle linee guida nel piano gestionale affinché, programmaticamente, l’iter di implementazione, monitoraggio e valutazione *in itinere* delle politiche e delle pratiche che si pongono in essere siano ancorati a concrete informazioni relative alla composizione della forza-lavoro, alle pratiche di gestione del personale presenti, alla percezione dei lavoratori in merito al clima organizzativo in tema di diversità e inclusione (Basaglia e Simonella, 2014; Basaglia e Paolino, 2015); in altre parole, solo ancorando la gestione della diversità alla propria realtà organizzativa, ne potrà discendere un processo di realizzazione efficace (cfr. Basaglia, Cuomo e Simonella, 2022).

La riflessione sulla scelta di quale paradigma di gestione della diversità adottare e infondere nell’organizzazione riguarda aspetti relativi alla sua identità, struttura, pratiche e soprattutto dalla sua *cultura* organizzativa.

La cultura organizzativa rappresenta l’insieme delle idee assunte all’interno di un gruppo che determina il modo in cui esso percepisce, valuta e reagisce

all'ambiente esterno, nella considerazione che queste si diffondono all'interno dell'organizzazione attraverso processi di socializzazione, influenzando il comportamento lavorativo di coloro che vi appartengono (Kreitner e Kinicki 2004); in altre parole, viene declinata nel profilo organizzativo come l'insieme di valori, opinioni e conoscenze condivise dai membri di una organizzazione che vengono dunque trasmesse ai nuovi come maniera corretta di pensare e comportarsi all'interno della stessa (Daft, 2016). L'essenza della cultura si esprime nell'edificare significati in funzione dei quali gli individui interpretano le loro esperienze e guidano le loro azioni (Geertz, 1973), tenendo conto inevitabilmente dei fattori di natura interna ed esterna che le influenzano: ogni azienda, infatti, integra alla propria cultura organizzativa diversi aspetti della cultura nazionale, regionale, industriale, occupazionale e professionale di coloro attraverso i quali opera che, ancor prima di far parte dell'organizzazione, sono influenzati dalle agenzie di socializzazione e dalle istituzioni culturali quali la famiglia, la comunità, la nazione, lo Stato, la religione, il sistema scolastico e le precedenti esperienze lavorative che hanno contribuito a formare gli atteggiamenti, il comportamento e l'identità.

Riprendendo Pettigrew (1979) la cultura organizzativa è formata dal sistema di significati pubblicamente e collettivamente accettati da un gruppo definito in un momento prestabilito, e che rappresenta l'origine di un insieme di concetti quali il simbolo, il linguaggio, l'ideologia, la credenza, il rituale ed il mito che consente alle persone di interpretare le situazioni in cui si trovano; da questa definizione è possibile scorgere il carattere interpretativo comune del dispositivo culturale, attraverso la condivisione di linguaggi e altri veicoli simbolici che orientano le azioni individuali e di gruppo (cfr. Zifaro, 2020). In altre parole, la cultura organizzativa si propone come una struttura di codici di senso e simboli che guida il comportamento delle persone in un'azienda, sia in occasione di

eventi collettivi unici e straordinari, sia in occasione di attività e interazioni quotidiane. Tali codici vengono creati ed evolvono, scaturendo da problemi di adattamento all'ambiente esterno e di integrazione interna, generando così modelli cognitivi per l'interpretazione degli eventi, il coinvolgimento, l'identificazione e senso di appartenenza all'organizzazione, definendo inoltre confini intangibili tra interno ed esterno all'organizzazione (Costa e Gubitta, 2004).

Analizzare sistematicamente la cultura organizzativa risulta un processo non semplice, in quanto si configura come parte invisibile del sistema che coinvolge i pensieri, le opinioni, i processi mentali e decisionali di coloro che ne fanno parte (Zifaro, 2020). A costituire il substrato della cultura organizzativa è infatti il nucleo di credenze ed assunti fondamentali che la caratterizzano e questo livello di osservazione è il più rilevante per comprendere l'anima dell'organizzazione e le motivazioni dell'agire dei suoi membri, attraverso manifestazioni derivanti da convinzioni profonde e inesprese delle quali, spesso, i membri non hanno una consapevolezza esplicita; di fondamentale importanza in questa operazione è una prospettiva centrata sulle relazioni che si instaurano tra le persone che convivono nell'organizzazione, condividendo una stessa base valoriale (Zifaro, 2010). Risulta dunque indispensabile sottolineare come la cultura organizzativa sia un costrutto che esiste non tanto nei processi cognitivi individuali delle singole persone o del management, bensì nell'interazione tra gli individui, perché alla base delle relazioni sociali. In quest'ottica la cultura aziendale, sottosistema di quella sociale, influisce sui valori, sull'etica degli individui, sui loro atteggiamenti e sulle loro aspettative, rendendo perciò chiaro come siano necessarie competenze adeguate per una corretta gestione dei cambiamenti organizzativi in grado di assicurare sia attrattività ed innovazione all'azienda, sia il benessere delle persone che la abitano.

Sulla base di queste considerazioni, è possibile affermare che le organizzazioni più virtuose sono da anni sempre maggiormente proiettate verso la prospettiva dell'efficacia, in cui svolgono un ruolo primario la motivazione ad agire, l'attribuzione di senso all'attività lavorativa svolta e la valorizzazione dei singoli, che tiene conto delle specifiche differenze individuali. In un contesto come quello odierno diventa quindi indispensabile il ripensamento del rapporto tra persone e organizzazioni attraverso strumenti gestionali e culturali che superino i tradizionali meccanismi di generazione del consenso da parte dei vertici aziendali e che siano orientati, invece, a delle **nuove forme di contratto psicologico** che legano lavoratore e sistema organizzativo, al fine di realizzare e rafforzare condizioni di reciproco sostegno per il raggiungimento di obiettivi comuni, attraverso la diffusione di un effettivo e profondo senso di cittadinanza organizzativa (Cuomo e Mapelli, 2007).

Gli studi sul contratto psicologico analizzano la relazione tra l'organizzazione e il lavoratore partendo dalla percezione delle reciproche obbligazioni che sono alla base di tale relazione, caratterizzate da spirito di collaborazione, fiducia e forte impegno affinché le attese, implicite ed esplicite, formali e informali, trovino una risposta reciprocamente adeguata (Rousseau, 1990; Costa e Gianecchini, 2019). Il contratto psicologico, costituito da elementi *taciti* che caratterizzano il rapporto di lavoro, si basa sulle azioni che il lavoratore crede di dover fornire e sulle controprestazioni che si attende da parte dell'azienda, in termini di aspettative di formazione, carriera, retribuzione, clima organizzativo collaborativo, trattamento equo e tanti altri (Rousseau, 1990). In cambio, esso implica che il lavoratore sia tenuto a ricambiare tali condizioni in termini di buona prestazione lavorativa, disponibilità, affidabilità, responsabilità e condivisione degli stessi obiettivi dell'organizzazione.

Non trattandosi di un contratto *formale* ed essendo perciò privo di strumenti *coercitivi* che lo regolano, il contratto psicologico si origina e si manifesta attraverso il *legame* che si instaura tra l'organizzazione e la persona, il suo impegno (*commitment*) e la sua *identificazione organizzativa* (Thévenet, 2000; Thévenet e Neveu, 2002).

La relazione tra il lavoratore e l'azienda, in termini di impegno e coinvolgimento in funzione del ruolo svolto, è stata tradizionalmente studiata, sia da un punto di vista teorico sia empirico, per cercare di comprendere i problemi di *disimpegno* rappresentati da fenomeni come l'assenteismo o l'elevato tasso di *turnover*; in termini positivi, lo studio del **commitment** si occupa di comprendere la disponibilità del lavoratore a contribuire al funzionamento dell'organizzazione e al raggiungimento dei suoi fini, focalizzandosi in particolare sul senso di appartenenza all'organizzazione e alla condivisione della sua cultura (Costa e Gianecchini, 2019).

Il commitment si presenta come una relazione caratterizzata da tre elementi (Mowday, 1998; Mowday *et al.*, 2013):

- l'adesione ai valori e l'accettazione dei fini dell'organizzazione;
- la volontà di sostenere sforzi per l'organizzazione;
- un forte desiderio di restarne membro.

Il commitment è inoltre corredato di una forte carica emotiva, rappresentando uno specifico stato d'animo che sostiene un orientamento positivo e proattivo nella relazione lavoratore-organizzazione; per tale caratteristica, questo concetto consente di comprendere i fattori alla base della **motivazione** ad agire di una persona, perfino nelle azioni apparentemente in contrasto con gli interessi

individuali oppure messe in atto nonostante la presenza di elementi conflittuali o ambigui.

Il concetto può essere, infatti, ulteriormente articolato in tre dimensioni (Meyer e Allen, 1997; Bergami, 2002): l'impegno **normativo**, che rappresenta un atteggiamento di lealtà nei riguardi dell'organizzazione derivato da un sentimento di obbligazione morale e senso di responsabilità nei suoi riguardi; l'impegno **calcolativo**, basato su un calcolo di convenienza, relazionale e retributiva, per mezzo dell'adesione ai valori e alle finalità organizzative; l'impegno **affettivo**, che si esprime attraverso il coinvolgimento emotivo verso l'organizzazione, concretizzandosi nel desiderio di contribuire spontaneamente al suo funzionamento (cfr. Costa e Gianecchini, 2019).

È inoltre da considerare come un certo grado di commitment sia legato, infine, al concetto di **identificazione** derivante dalla teoria dell'identità sociale¹, che unisce caratteristiche, atteggiamenti e preferenze individuali al senso di appartenenza dell'individuo a un gruppo sociale. Nello specifico, il concetto di **identificazione organizzativa** riguarda il legame cognitivo, valoriale ed emotivo che si attiva quando gli elementi identitari del lavoratore e i suoi universi di significati si allineano con gli stessi elementi che quest'ultimo attribuisce all'organizzazione di riferimento; in altre parole, più un individuo è identificato con l'organizzazione, tanto più tenderà a pensare e a comportarsi in funzione delle norme e dei valori di quell'organizzazione (Bergami, 1996). Di conseguenza, quanto più un individuo si identifica nell'organizzazione, tanto più forti saranno il suo commitment e l'autostima derivante dal partecipare e fornire contributi all'organizzazione (Bergami, 2002).

¹ cfr. Capitolo 1 del presente lavoro.

Questo processo è per di più inscindibile dal concetto di **cultura organizzativa**, che, come già accennato, può essere definita come un sistema di cognizioni socialmente acquisite e condivise, le quali forniscono agli attori i necessari schemi mentali per *percepire-interpretare-valutare-agire* all'interno dell'organizzazione, in quanto strutture di significato secondo le quali gli esseri umani riescono ad interpretare la propria esperienza e, conseguentemente, ad orientare la propria azione (cfr. Gagliardi e Monaci, 1997; cfr. Costa e Gianecchini, 2019).

La tesi fondamentale per Schein (1985) è che studiare un'organizzazione equivale a studiare la sua cultura. Nella sua opera, egli offre la seguente definizione:

La cultura organizzativa è l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da poter essere insegnati ai nuovi membri come in modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi (Schein, trad. it. 1990, p. 35).

Tra gli aspetti principali di tale definizione, figura quello di cultura intesa come un insieme di *assunti fondamentali*, attraverso cui Schein sostiene la sua tesi per la quale la conoscenza di una cultura organizzativa proceda secondo livelli di analisi di diversa *profondità* (Bonazzi, 2006). Ad un livello più superficiale troviamo gli *artefatti*, cioè i prodotti immediatamente osservabili di una data organizzazione, come la sua architettura, l'arredamento, la tecnologia ma anche il modo di comportarsi dei suoi membri, come il gergo, i rituali o la mimica; per definizione tali aspetti sono immediatamente visibili, ma non per questo automaticamente decifrabili. Ad un livello di analisi un po' più approfondito troviamo quelli che Schein definisce i *valori espliciti* dell'organizzazione; tale dimensione riguarda i discorsi manifesti e accettati, discussi e comunicati, che

spesso vengono creati e fatti circolare dalla leadership. Tali discorsi hanno l'intento di chiarire e legittimare le scelte e le azioni dell'organizzazione e così il fine ultimo di rafforzare un senso di appartenenza, solidarietà e consenso tra i membri della stessa. Infine, al livello più profondo di analisi della cultura aziendale, troviamo quelli che Schein chiama gli *assunti di base*, che rappresentano le convinzioni profonde e inesprese, talvolta anche inconsapevoli, poiché date talmente per scontate da non attrarre l'attenzione degli stessi membri dell'organizzazione. Tali aspetti costituiscono il fondamento più importante per comprendere l'anima dell'organizzazione e le motivazioni profonde delle azioni dei suoi membri, dando luogo a sistemi di convinzioni articolati e complessi; infatti, essi riguardano non solo la cultura organizzativa propriamente detta, ma coinvolgono anche i campi universali dell'esperienza umana in senso più esteso, come il rapporto con la natura, la percezione del tempo e specialmente le relazioni fra le persone.

A questo proposito è interessante notare un altro aspetto fondamentale che emerge dalla definizione offerta dall'autore, che richiama i concetti di **gruppo** e di **socializzazione** dei nuovi membri. Da questa prospettiva, è possibile denotare come per Schein la cultura si formi, sempre, all'interno di un dato gruppo, formato da persone che sono state insieme un tempo sufficiente per aver condiviso problemi significativi, averli affrontati e aver osservato gli effetti delle azioni intraprese; tutto ciò equivale a dire che una cultura non è fatta di idee astratte, bensì di pratiche, prassi e risposte a problemi concreti, da cui derivano soluzioni le quali, a loro volta, diventano oggetto di *apprendimento* da parte dei nuovi membri del gruppo. In questo processo infatti è fondamentale che è un'analisi della cultura aziendale venga integrata da un approccio in grado di mettere a fuoco aspetti come i processi di socializzazione dei nuovi membri – ossia come la cultura organizzativa viene costruita, interpretata, adattata,

trasmessa e recepita in modo da garantire la sopravvivenza del gruppo –; le risposte date a eventi critici nella storia dell'organizzazione – che formano un *patrimonio di ricordi* che concorre a formare e sostenere l'identità collettiva dell'organizzazione – e, infine, anche le anomalie, le irregolarità e le tensioni latenti che in essa si producono, per un corretto monitoraggio delle eventuali devianze e di problemi di natura potenzialmente lesiva alla coesione del gruppo (Bonazzi, 2006).

Le questioni che orbitano intorno all'analisi e alla comprensione, nel sistema organizzativo, delle motivazioni che orientano le iniziative degli individui, il loro *ruolo* – assegnato o percepito –, le conseguenze inattese delle loro strategie, i limiti della razionalità organizzativa e le dinamiche di potere, consentono di arrivare ad un altro fondamentale concetto, ovvero quello di organizzazione complessa come **sistema cooperativo**. Chester Barnard (1938), già negli anni Quaranta del secolo scorso, sostenne la sua tesi – in netta opposizione ad una prospettiva puramente formale e razionale delle organizzazioni – secondo la quale non sarebbe possibile comprendere il loro funzionamento senza tenere in considerazione i **moventi** che spingono gli individui a *contribuire* alle organizzazioni stesse. Già qualche anno prima in effetti, nelle teorie condivise da quelli che sarebbero poi divenuti gli approcci della *scuola delle Risorse Umane*, si sottolineava l'importanza del *fattore umano* nella comprensione del rendimento lavorativo e della performance dei dipendenti. Con tale innovazione, a criteri puramente *ingegneristici* che regolavano l'organizzazione del lavoro, si cominciano ad aggiungere *fattori psicosociologici* come l'armonia e il morale del gruppo, il dialogo, la comprensione; tutti aspetti che costituivano un potente strumento di motivazione al lavoro, spesso ancor più efficace del solo incentivo economico (cfr. Bonazzi, 2006).

L'interrogativo al quale il lavoro di Barnard cerca di dare risposta è di natura squisitamente teorica e riguarda i motivi per i quali delle persone, tra di loro estranee e con dei propri interessi *privati*, decidano autonomamente di impegnare il loro tempo, il loro lavoro e i propri sforzi nel raggiungimento degli obiettivi di una data organizzazione. Dall'altro lato, l'autore si interroga anche su come riesca quella data organizzazione ad ottenere e mantenere il consenso di tali individui, al netto delle implicazioni contrattuali e retributive², al fine di perseguire i propri scopi e al tempo stesso le aspettative e gli interessi dei singoli individui. È interessante inoltre notare come tali interrogativi possano essere estesi a tutte le tipologie di sistemi organizzativi complessi e non solo a quelli di natura imprenditoriale, ma anche politici, culturali, militari e così via, poiché è orientato a fornire un modello capace di riferirsi a qualsiasi *categoria di membri* che **cooperano** in una organizzazione.

L'autore cerca di offrire una risposta servendosi di quella che viene definita la «*parabola del masso*» (Bonazzi, 2006, p. 60): immaginando un uomo che percorre in solitaria una strada e che ad un certo punto si imbatte in un masso che gli impedisce di proseguire, egli attende che sopraggiungano altre persone – anch'esse interessate a liberare la strada – per unire i loro sforzi e spostare il masso. Ma immaginando ancora che il masso sia talmente grande che le persone impegnate non riescano a spostarlo, esse sono costrette a richiedere l'aiuto di un'altra persona, ad esempio un contadino che sopraggiunge con un trattore. Il contadino, che non ha interesse diretto a spostare il masso, di fronte all'offerta di una somma di denaro, accetta di impiegare le sue risorse; in quel momento, attraverso la mediazione del compenso, la rimozione del masso diventa lo scopo anche del contadino, che si mobilita per un obiettivo che non è personale, ma del gruppo che lo ha interpellato e con il quale accetta di partecipare. Questa

² A questo proposito, si faccia di nuovo riferimento al concetto di *contratto psicologico*.

parabola si presta ad alcune riflessioni: la prima è l'*organizzazione del gruppo*, che nasce quando ci sono persone in grado di comunicare fra loro e che desiderano collaborare per il raggiungimento di uno scopo comune, combinando così aspetti *informali*, rappresentati dallo scambio di opinioni, idee e propositi e da elementi *formali*, costituiti dalla decisione di quelle persone di cooperare per il raggiungimento dello scopo. *Organizzarsi* significa quindi combinare questi due tipi di elementi ed è lo strumento che consente di formare un **sistema cooperativo** in cui lo scopo non è più delle singole persone ma dell'intera organizzazione che esse hanno formato. Inoltre, tale parabola consente di comprendere quanto sia sbagliato supporre che un'organizzazione possa unicamente basarsi sull'adesione unilaterale degli individui al suo sistema di valori, in quanto i singoli individui hanno una loro personalità irriducibile che va soddisfatta. In altre parole, si tratta di saper sempre distinguere tra gli scopi dell'organizzazione e i moventi personali, che spingono singoli membri a partecipare. È proprio la distinzione fra fini organizzativi e moventi personali che sta alla base della teoria secondo la quale Barnard afferma che ciascun membro di un'organizzazione sia dotato di una **doppia personalità**, una **organizzativa** che riguarda il modo in cui l'individuo svolge le sue prestazioni in base ad un ruolo *impersonale* ed, eventualmente, sostituibile ed una **individuale**, che riguarda invece i moventi della persona e il delicato e mutevole equilibrio che si instaura tra il suo contributo all'organizzazione e i benefici che ne riceve (Bonazzi, 2006). Quest'ultimo discorso richiama il grado di *soddisfazione* che i soggetti ricavano dal rapporto contributo-benefici e dall'insieme delle ricompense morali e materiali che ne derivano. Tale discorso, inserito in una più generale logica di confronto fra vantaggi e svantaggi, comporta che il soggetto che ritiene di ricevere benefici soddisfacenti continuerà a partecipare e a contribuire all'organizzazione; in caso contrario, egli deciderà di lasciarla. Tra gli incentivi

morali, Bernard indica inoltre un elemento molto innovativo per l'epoca, che ricade nell'alveo delle *percezioni soggettive* e comprende, tra gli altri elementi, anche quello del *prestigio* dell'organizzazione, che lui definisce come *associazione attraente* se in condizioni di assenza di discriminazioni razziali, sociali o religiose. Proprio di questo si occuperà il successivo paragrafo, nella descrizione dei vari modelli organizzativi di *accettazione* e valorizzazione delle diversità.

2.5. Per una definizione di *Diversity Management*: la declinazione della diversità nei modelli organizzativi

Per tornare al tema della declinazione della diversità nelle organizzazioni, come comprensibile, confrontarsi con la diversità significa fare i conti con la dimensione culturale dell'organizzazione, che può essere più o meno **aperta** all'accettazione della stessa. L'implementazione di progetti di gestione della stessa all'interno di un'organizzazione presuppone come obiettivo principale lo sviluppo di una cultura favorevole all'accoglimento della diversità e in tal senso la cultura costituisce contemporaneamente il vincolo e la risorsa al cambiamento (Cuomo e Mapelli, 2007).

A tal proposito, molto consolidata è la **classificazione delle organizzazioni in relazione alla diversità** proposta da Cox (1993)³, che sostiene l'importanza di implementare processi di *integrazione culturale* per un'organizzazione intenzionata a riconoscere e valorizzare le diversità al suo interno. L'autore distingue, infatti, tra:

- organizzazioni *monoculturali* o *monolitiche*, caratterizzate da un elevato grado di omogeneità interna, *categorie* (come donne e minoranze etniche)

³ Cfr. Cocozza, 2011; Cuomo e Mapelli, 2007.

non rappresentate o segregate ai livelli più bassi della gerarchia organizzativa e, di converso, una maggiore presenza di individui di una classe sociale dominante e in posizioni gerarchicamente più elevate;

- organizzazioni *pluriculturali*, caratterizzate da una maggiore grado di eterogeneità interna, da inclusione di persone di differenti background socio-culturali rispetto a quelli dominanti e politiche anti-discriminatorie in ottica di *risarcimento* e *riequilibrio*⁴. Tali organizzazioni fanno quindi uso di politiche di assunzione e promozione che mirano a dar spazio a gruppi svantaggiati e di revisione dei sistemi interni al fine di garantire la riduzione delle discriminazioni verso le minoranze;
- organizzazioni *multiculturali*, caratterizzate dall'assenza di pregiudizi e dalla gestione proattiva del conflitto inter-gruppi, in quanto riconoscono e valorizzano le diversità al loro interno e favoriscono l'empowerment delle singole persone e l'espressione del proprio potenziale individuale. Tali organizzazioni hanno superato le imperfezioni dei sistemi pluriculturali, raggiungendo una perfetta integrazione culturale sia nella sua struttura formale sia dei network informali.

Riprendendo una tra le prime definizioni di Diversity Management nella letteratura italiana (Bombelli, 2003, p. XX), si tratta di «una modalità di gestione delle persone che, partendo dalla consapevolezza delle diversità esistenti in ciascuno, tenta di mettere in atto un cambiamento culturale diffuso e di progettare strumenti di gestione che consentano di accogliere le diversità compatibili con l'organizzazione». È interessante sottolineare la locuzione di

⁴ Si torni a fare riferimento al par. 2.2 **Evoluzione storica e de-politicizzazione del fenomeno: Azioni positive, Pari opportunità e Gestione delle diversità nelle organizzazioni** del presente lavoro.

«**diversità compatibili**» in riferimento al fatto che ciascuna organizzazione – e quindi la sua cultura di riferimento – ha dei propri **limiti fisiologici** nell'accettazione delle diversità e di conseguenza delle proprie strategie per valorizzare, in modo coerente con la missione aziendale, una risorsa organizzativa centrale nel processo di produzione, ovvero il suo capitale umano; in altre parole, è proprio all'interno di tale cornice che si verifica l'*incontro* fra i valori individuali e quelli dell'organizzazione. È per questo motivo che diventa importante definire quali siano gli elementi di diversità che sostengono le performance organizzative e quali invece siano controproducenti, tenendo sempre a mente che per le aziende il focus principale è sempre e comunque l'ottenimento dei risultati per tutti i portatori di interesse ad essa correlati (Cuomo e Mapelli, 2007). Anche la «**tolleranza alla diversità**» è un elemento culturale ed è per tale motivo che si parla di diversità *compatibili* con l'organizzazione dal momento in cui discutere e progettare politiche di accoglimento della diversità significa occuparsi degli individui, dei loro stereotipi, delle loro modalità concrete di comportamento, di organizzazioni lavorative, della loro cultura e delle modalità consolidate di agire (Mauri e Visconti, 2004, p. 39). A proposito dei limiti fisiologici all'accettazione della diversità e di una cosiddetta «**resistenza al diverso**» (Cocozza, 2011, p. 26), di fondamentale importanza è comprendere in che modo la differenziazione delle risorse organizzative costituisca una minaccia all'**omogeneità culturale** e alla **coesione** organizzativa e alle dinamiche *in-group/out-group* già citate. Se infatti, per un verso, l'omogeneità culturale rappresenta un fattore di velocità di comunicazione e condivisione di valori, per un altro verso rappresenta anche un freno all'accoglienza di nuove idee e soluzioni differenti dal passato (Cocozza, 2011); in tal senso si parla di trasformazione dell'*in-group* in *group-think*, ovvero un limite alle capacità del gruppo di accogliere nuove idee e posizioni differenti,

specialmente se non in linea con i tradizionali dettami organizzativi prevalenti (cfr. Bombelli, 2004). Questo perché la cultura si sedimenta e pervade tutti i momenti della vita organizzativa, incidendo specialmente su quelle che sono modalità di comunicazione, di gestione del tempo, delle persone e del potere. Anche l'adesione o meno alle regole e alle modalità di utilizzo di determinate procedure o la volontà di interiorizzare delle nuove norme di comportamento derivano dalla dimensione culturale; è inoltre interessante notare come le organizzazioni – intesi come universi culturali coerenti – siano naturalmente influenzate dal contesto sociale più ampio e dalle leggi che da esso derivano. Esiste infatti una **circolarità culturale** tra la pressione sociale e l'emergere di alcune *issues* che rendono difficile rintracciare un punto di inizio: tali questioni possono infatti spingere il legislatore a produrre nuove norme, così come, analogamente alcune proposte legislative contribuiscono a far maturare e sviluppare nuove cornici culturali all'interno dei sistemi organizzativi (Mauri e Visconti, 2004).

A tal proposito, uno fra i primi studi sulla ricostruzione storica dell'evoluzione del Diversity Management da un punto di vista socio-normativo⁵ (Wilson, 1997) individua tre periodi o *ere*:

- a. 1950-1970: l'era della **disuguaglianza**, caratterizzata dal boom del dopoguerra, dal forte sviluppo dell'industrializzazione e da un diffuso orientamento alla «**tolleranza** delle differenze di razza, genere, etnia, abilità fisiche e cultura [...] definita per mezzo di misure coerenti con la norma» (Cuomo e Mapelli, 2007, pp. 38-39). A questa cornice storico-culturale si riferiscono le tendenze organizzative prima dell'introduzione delle **azioni positive**;

⁵ Si veda nota precedente.

- b. 1970-2000: l'era dell'**uguaglianza**, caratterizzata dalla normativa di regolamento della differenza delle **pari opportunità**, che spinse le organizzazioni a recepire un sistema gestionale di riconoscimento ed uguaglianza sostanziale tra i gruppi;
- c. 2000 a oggi: l'era dell'**equità**, caratterizzata dalla tendenza al riconoscimento dell'equità come un *mezzo* per riconoscere e valorizzare le differenze, e non come un *fine*, che è invece rappresentato dall'**inclusione**, dentro e fuori i sistemi organizzativi. A tale cornice interpretativa corrisponde l'approccio del **Diversity Management**.

Per descrivere il percorso delle organizzazioni impegnate in politiche di *diversity* per la realizzazione di un effettivo cambiamento culturale, si fa spesso riferimento in letteratura al modello proposto da Wilson (1997) noto come **Equity Continuum** e che individua sei *livelli progressivi* di atteggiamento organizzativo culturale nei confronti della diversità, lungo appunto un continuum che va dal rifiuto della diversità alla più piena espressione della valorizzazione della stessa. Al livello 0, l'organizzazione, come appena accennato, si trova in uno stadio di rifiuto della diversità, dovuto all'evenienza di non aver dedicato sufficiente attenzione alla profonda valutazione delle discriminazioni in atto nel proprio ambiente di lavoro o nella mancata piena comprensione dei cambiamenti socio-lavorativi e dei relativi bisogni organizzativi. Il livello 1, detto della *conformità*, racchiude quelle organizzazioni caratterizzate dall'approccio reattivo alla questione della diversità e che quindi si limitano a implementare interventi in tal senso sotto l'egida di linee guida normative o in risposta a qualche pressione proveniente dall'esterno dell'organizzazione. Il livello 2, *oltre la conformità*, rappresenta quelle organizzazioni che non si adeguano a politiche di diversity solo per esigenza normativa, ma che vogliono anche essere riconosciute come

aziende impegnate nella valorizzazione della diversità per ragioni altruistiche ed etiche. In questa chiave, fondamentale è la comprensione da parte del sistema stesso dell'importante ruolo giocato dal sostegno a tali iniziative in termini di potenziamento e miglioramento della propria immagine pubblica. Il livello 3, il *business case*, rappresenta quelle organizzazioni convinte che la gestione e la valorizzazione della diversità possano procurare potenziali benefici di business, in termini di vantaggio competitivo, di *engagement* di risorse talentuose e di ricchezza culturale insita nella convivenza di una forza-lavoro diversificata. Il livello 4, *l'Integrated Diversity*, rappresenta le organizzazioni che hanno ormai interiorizzato il valore della diversità e che propongono perciò in maniera stabile e strutturata interventi, pratiche e politiche di Diversity Management come parte integrante della propria cultura organizzativa. Il quinto e ultimo livello, *l'Equitable Organizational System* rappresenta le organizzazioni che promuovono la diversità come valore anche al di fuori dei loro stessi confini, secondo un imperativo organizzativo, comunitario, nazionale e persino globale (cfr. Cuomo e Mapelli, 2007). In questa logica quindi le imprese, pur rimanendo il principale *attivatore* delle politiche di diversity, divengono *attori sociali funzionali* (Padua, 2007) poiché inseriti in sistemi di governance più allargati abitati da protagonisti istituzionali e non, con l'obiettivo comune di contribuire alle politiche di gestione della diversità. È in tal senso che si parla di *Global Diversity* (Mor Barak, 2005) con l'obiettivo di realizzare società realmente inclusive lungo un percorso che prende avvio da un livello *micro*, quello della singola organizzazione, ad uno *meso*, connesso alla collaborazione tra organizzazione e comunità, fino ad un livello *macro*, di stampo nazionale e infine internazionale e globale, sostenendo la creazione di una cultura allargata di gestione delle diversità per favorire la diffusione di una più ampia consapevolezza sulla diversità e una ridefinizione

profonda dei sistemi sociali e dei meccanismi di produzione e riproduzione delle discriminazioni.

Sulla scorta di tutte queste considerazioni, è possibile quindi riepilogare i punti chiave che caratterizzano il Diversity Management attraverso le sue più consolidate definizioni, come quella che fa riferimento all'utilizzo di pratiche per la gestione delle risorse umane col fine di aumentare la diversità del capitale umano e per garantire che queste eterogeneità non risultino d'ostacolo per il raggiungimento di obiettivi individuali e dell'organizzazione, ma che anzi facilitino il raggiungimento di tali scopi (cfr. Profili e Innocenti, 2016). Come evidenzia Cox (2001, p. 4, *trad. it. nostra*):

«Gestire la diversità significa comprendere i suoi effetti e implementare comportamenti, pratiche lavorative e politiche che si rapportino ad essi in modo efficace. (...) Pertanto, la sfida comportata dalla gestione della diversità sta nel creare condizioni che minimizzino il suo potenziale di ostacolo alla prestazione e che, al contempo, massimizzino il suo potenziale per il miglioramento della prestazione organizzativa».

Ancora, il Diversity Management rappresenta «l'adozione di politiche del personale mirata e segmentate, tese a valorizzare le diverse necessità, i bisogni e le aspettative delle varie tipologie di persone che lavorano, in funzione del miglioramento delle performance complessive dell'azienda» (Cocozza, 2011, p. 20) e «un approccio diversificato alla gestione delle risorse umane, finalizzato alla creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, in grado di favorire l'espressione del potenziale individuale e di utilizzarlo come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi» (Barabino, Jacobs e Maggio, 2001, p. 20).

Con Diversity Management si intende quindi l'insieme di 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 in quanto espressione delle molteplici diversità presenti nella società: a questo proposito si configura quindi come generatore di coesione ed inclusione sociale in ottica multidimensionale oltre che come fattore di crescita, benessere e innovazione per l'organizzazione (cfr. Buemi, Conte e Guazzo, 2015). Il Diversity Management – soprattutto se declinato nella sua accezione culturale – si configura, oltre che come approccio gestionale riconducibile al miglioramento degli asset produttivi ed economici, anche come modalità di azione complessa e trasversale per la costruzione e il consolidamento del benessere organizzativo, direttamente correlato al raggiungimento di condizioni diffuse di maggior confronto, scambio e condivisione; infatti,

«il Diversity Management propone di produrre effetti largamente positivi solo laddove sia in grado di sostenere il cambiamento attraverso l'apporto che ciascuna risorsa può conferire nell'affrontare sfide, criticità e opportunità interne ed esterne all'organizzazione» (Buemi, Conte e Guazzo, 2015, p. 10).

È per questo motivo che si richiede all'impresa di divenire *istituzione sociale* (Padua, 2007, p. 52), concentrando l'attenzione sul suo essere *comunità di persone* e struttura di socializzazione all'interno della quale le persone – in relazione – generano sviluppo attraverso il ruolo interattivo che giocano *con* e *attraverso* essa, nell'obiettivo di creare di capitale sociale all'interno della densa rete che si sostanzia nell'istituzione ma che anche si riversa nel contesto esterno, mediante i sistemi relazionali costituiti con i vari gruppi di riferimento. In quest'ottica l'organizzazione viene concepita come configurazione relazionale che porta a forme di differenziazione sociale non più per gruppi o strati, bensì per singole relazioni.

In definitiva, il Diversity Management pone il fulcro della riflessione sul piano della *salvaguardia* delle diversità; in questo quadro culturale, identitario, comunitario e relazionale si inseriscono gli strumenti sociologici, in grado di arricchire le discipline legate ai contesti imprenditoriali attraverso nuovi spunti, riflessioni e proposte dal profondo, cercando il dialogo coi linguaggi e i codici interpretativi del mondo dell'economia per la comprensione della reale natura delle persone stesse che animano la società e l'impresa, contemporaneamente.

Capitolo 3 – Diversity Management europeo: un focus su Italia e Portogallo

3.1. Diversità e inclusione nel contesto normativo comunitario

Dopo aver ripercorso nel capitolo precedente gli eventi storici e culturali e le cornici interpretative recepite e adottate dalle organizzazioni che hanno determinato l'emergere e l'evoluzione della *questione della diversità* all'interno dei sistemi organizzativi complessi a partire dalle trasformazioni nella società e nel lavoro, risulta adesso necessario dedicare una breve parte alla ricostruzione degli **aspetti normativi** – prevalentemente comunitari – che hanno segnato tali processi, in tema di politiche in materia di diritti umani, uguaglianza, non discriminazione, giustizia sociale e valorizzazione della diversità.

Torna infatti utile richiamare il contesto giuridico comunitario per comprendere meglio le tematiche di interesse, tenendo conto dell'influenza di tale ordinamento e dei suoi vincoli sugli Stati membri ad integrare, più o meno direttamente, i rispettivi sistemi di legge con le disposizioni comunitarie, in un processo multilaterale e partecipativo che procede progressivamente dall'identificazione di principi e diritti fondamentali fino a iniziative sempre più specifiche per una loro maggiore tutela – sia di natura legislativa che non legislativa – che rendono perciò possibile affrontare, in modo sempre più mirato e puntuale, gli ostacoli e le complessità emersi nel tempo.

Il percorso normativo in tema di diritti all'uguaglianza e di non discriminazione comincia da lontano, con la **Dichiarazione Universale dei**

Diritti Umani¹ delle Nazioni Unite, nel 1948. La Dichiarazione venne proclamata dall'Assemblea Generale come *ideale comune* da raggiungersi da tutte le Nazioni, al fine di impegnare ciascun individuo ed ogni organo della società alla promozione del rispetto dei diritti indicati e di garantirne, mediante misure progressive di carattere nazionale e internazionale, l'universale ed effettivo riconoscimento e rispetto. In particolare, l'*Articolo 2* indica che:

«Ad ogni individuo spettano tutti i diritti e tutte le libertà enunciate nella presente Dichiarazione, senza distinzione alcuna, per ragioni di razza, di colore, di sesso, di lingua, di religione, di opinione politica o di altro genere, di origine nazionale o sociale, di ricchezza, di nascita o di altra condizione».

Ancora, l'*Articolo 7* afferma che:

«Tutti sono eguali dinanzi alla legge e hanno diritto, senza alcuna discriminazione, ad una eguale tutela da parte delle leggi».

Con uno specifico focus sui diritti umani in tema di occupazione, l'*Articolo 23* promuove il diritto al lavoro e alla libera scelta dell'impiego per ciascun individuo, assieme a *giuste* e soddisfacenti condizioni di lavoro, come ad una remunerazione conforme alla dignità umana e ad una «eguale retribuzione per eguale lavoro».

Nel 1957 il **Trattato di Roma**, istitutivo della **Comunità Economica Europea**, fa riferimento alla possibilità di adottare azioni appropriate per combattere forme di discriminazione basate su genere, disabilità, età, origine razziale o etnica, religione e si occupa inoltre, all'*Articolo 119*, di tutelare la parità salariale uomo-

¹https://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg18/file/DICHIARAZIONE_diritti_uma ni_4lingue.pdf

donna attraverso il principio di *parità di retribuzione* senza discriminazione fondata sul sesso².

Sempre su questa linea, il Consiglio della Comunità Economica Europea promulgò, nel corso degli anni Settanta del secolo scorso, una serie di **direttive** a favore della parità di genere tra uomini e donne in ambito retributivo, di trattamento lavorativo e di sicurezza sociale³, fino al **1984** con l'istituzione della **Commissione permanente per i diritti della donna e l'uguaglianza di genere** (Jacquot, 2015).

Con lo stesso intento, il **Trattato di Maastricht** nel **1992** stipula un accordo sulla politica sociale sottoscritto da undici Paesi volto ad estendere per alcuni fenomeni, tra cui la parità di trattamento tra uomini e donne, le pertinenze dell'UE. Gli anni Novanta del secolo scorso sono perciò caratterizzati, grazie anche all'influenza di alcune azioni intraprese dalla Corte di Giustizia Europea, da una crescente tendenza a rafforzare la nozione di **uguaglianza** con l'adozione formale della prospettiva di **non discriminazione** attraverso la diffusione di buone pratiche e di condivisione di esperienze tra compagnie pubbliche e private, locali ed internazionali, connesse ai temi di contrasto all'esclusione e alla discriminazione nel mondo del lavoro. Si arriva così a firmare, nel **1995** a Firenze, la *Joint Declaration on the Prevention of Racial Discrimination and Xenophobia and Promotion of Equal Treatment at the Workplace*, stilata sulla base di assunti di carattere etico ed economico su modello statunitense, connesso ai vantaggi di impresa rispetto all'immagine aziendale e al confronto con stakeholders internazionali. A fronte di queste esperienze, l'Unione Europea comincia a spingere i Paesi membri affinché adottino provvedimenti antirazziali e

² [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/1998/167336/DG-4-FEMM_ET\(1998\)167336_IT.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/1998/167336/DG-4-FEMM_ET(1998)167336_IT.pdf)

³ Direttiva 1975/117/CEE; Direttiva 1976/207/CEE; Direttiva 1979/7/CEE.

antidiscriminatori all'insegna del principio di uguaglianza di trattamento, chiedendo agli Stati membri di modificare le proprie leggi nazionali, soprattutto in ambito lavorativo; il 1997 viene così eletto "Anno Europeo Contro il Razzismo", inserendo così la lotta alle discriminazioni tra degli assi prioritari per la Commissione Europea (Buemi, Conte e Guazzo, 2015) e il **Trattato di Amsterdam** del maggio 1999 accompagnò questa importante innovazione interpretativa dichiarando, con l'integrazione dell'*Articolo 13* al Trattato della Comunità Europea, la volontà di intraprendere una lotta contro ogni forma di discriminazione fondata sul sesso, la razza o l'origine etnica, la religione o le convinzioni personali, gli handicap, l'età o le tendenze sessuali⁴.

All'inizio del nuovo millennio una nuova ondata di provvedimenti contribuì a rafforzare la tutela contro le discriminazioni, a partire dall'adozione della **Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea**, detta anche *Carta di Nizza*, che affianca a Dignità, Libertà, Solidarietà, Cittadinanza e Giustizia, l'**Uguaglianza**, articolata in: non discriminazione rispetto alla diversità culturale, religiosa, linguistica; parità tra donna e uomo; diritti dei bambini e degli anziani; inserimento dei disabili; uguaglianza davanti alla legge⁵.

Le due direttive del 2000 del Consiglio dell'Unione Europea 2000/43/CE (anche detta *Direttiva "razza"*) e 2000/78/CE (*Direttiva "altre discriminazioni"*) definiscono la Strategia Quadro Comunitaria per l'Uguaglianza di Trattamento sul Lavoro e la lotta contro tutte le forme di discriminazione. La prima si occupa di attuare il principio della parità di trattamento fra le persone in svariati ambiti, mentre la seconda è relativa al trattamento paritario specificamente nell'ambito occupazionale, riferendosi al divieto di trattamenti discriminanti per motivi

⁴<https://presidenza.governo.it/usri/confessioni/normativa%20europea/Trattato%20di%20Amsterdam.doc.pdf>

⁵ Fonte: <https://cartapariopportunita.it/cose-la-diversita/>

legati a religione, handicap, convinzioni personali, orientamento sessuale ed età nei luoghi di lavoro. Entrambe le direttive riconoscono le già discusse *Azioni positive* come un mezzo capace di contrastare eventuali atti discriminatori (Ferrero, 2015).

Gli **Obiettivi di Sviluppo del Millennio**⁶ delle Nazioni Unite (2000) si prefiggono l'impegno di raggiungere, entro il 2015, 8 principali obiettivi, tra cui la promozione della parità tra i sessi e l'autonomia delle donne (Obiettivo 3) e nello stesso anno la Commissione UE propone a Consiglio e Parlamento UE il Programma relativo alla Strategia Quadro Comunitaria in materia di Parità tra Donne e Uomo 2001-2005⁷.

Il **2004** è un anno-chiave per il tema della gestione delle diversità nelle organizzazioni, con la sottoscrizione delle *Carte della Diversità* in Francia, che si pone come il primo vero passo verso il Diversity Management. Come si avrà modo di approfondire nel paragrafo seguente, la pubblicazione del rapporto *Les oubliés de l'égalité des chance* (Sabeg e Méhaignerie, 2004)⁸, segnerà un vero e proprio momento di passaggio della questione della diversità dai discorsi normativi alla sua traduzione e applicazione nei sistemi organizzativi.

Nel **2006**, con la Direttiva 2006/54/CE viene rafforzata la legislazione comunitaria preesistente in materia di parità di trattamento tra uomini e donne per quanto riguarda l'accesso al lavoro, la formazione, la promozione e le condizioni professionali, con la precisazione di intervenire, a seconda delle necessità, con Azioni positive a rimedio delle disparità esistenti. Nello stesso anno, il Consiglio UE adotta un Patto per incoraggiare l'adozione, a livello di Stati

⁶ <https://www.un.org/millenniumgoals/>

⁷ Comunicazione 2000/335.

⁸ [https://www.institutmontaigne.org/ressources/pdfs/publications/rapport_oublies-de-legalite-des-chances\(2\).pdf](https://www.institutmontaigne.org/ressources/pdfs/publications/rapport_oublies-de-legalite-des-chances(2).pdf)

membri e di Unione, di misure per colmare i divari di genere e combattere gli stereotipi nel mercato del lavoro; promuovere la conciliazione tra vita professionale e vita privata per tutti; rafforzare la governance tramite l'integrazione di genere e un miglior monitoraggio⁹.

L'anno **2007** viene eletto l'“*Anno delle Uguali Opportunità per Tutti*” e il **Trattato di Lisbona** del **2009** ribadisce il principio di non discriminazione rendendo giuridicamente vincolante la Carta di Nizza, così consolidando ufficialmente l'impegno comunitario nella lotta per le pari opportunità. Nel **2010** nasce inoltre l'**Istituto Europeo per la Gender Equality (EIGE)**, con sede a Vilnius (Lituania), che si adopera per promuovere l'uguaglianza di genere all'interno e all'esterno dell'Unione. A tal fine, l'Istituto si occupa di fornire ricerche, dati e disseminare buone pratiche, verificando che i Paesi dell'UE rispettino i loro impegni internazionali in materia di parità di genere¹⁰.

Nel **2015** le Nazioni unite stilano l'**Agenda 2030** con i suoi **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile**¹¹; tra questi, molti sono orientati alla **riduzione delle disuguaglianze (SDG10)** in ottica di inclusione sociale, economica e politica di tutti, a prescindere da età, sesso, disabilità, razza, etnia, origine, religione, stato economico ed altro, garantendo pari opportunità e riduzione delle disuguaglianze di risultato, anche attraverso l'eliminazione di leggi, politiche e pratiche discriminatorie e promuovendo invece adeguate leggi, politiche e azioni in tal senso. L'Obiettivo **SDG8**, ancora, promuove un **lavoro dignitoso, sicuro e protetto** per tutti attraverso la piena e produttiva occupazione per donne e uomini, giovani e le persone disabili, nella garanzia di parità di retribuzione per lavoro di eguale valore. L'Obiettivo **SDG5** è invece dedicato al **raggiungimento**

⁹ Fonte: <https://cartapariopportunita.it/cose-la-diversita/>

¹⁰ *Idem.*

¹¹ <https://unric.org/it/agenda-2030/>

dell'uguaglianza di genere, ponendo fine ad ogni forma di discriminazione nei confronti di tutte le donne, bambine e ragazze a livello globale, garantendo alle donne la piena ed effettiva partecipazione e pari opportunità di leadership a tutti i livelli del processo decisionale nella vita politica, economica e pubblica, anche attraverso un migliorato uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione per promuovere l'empowerment, l'autostima e la consapevolezza delle donne.

Nel 2015, la Commissione UE DG Justice stila la **List of activities to advance LGBTI equality**¹², che anticipa la **LGBTIQ Equality Strategy 2020-2025**, il primo quadro politico europeo che combatte specificamente la discriminazione per orientamento sessuale e identità di genere¹³.

Nel 2019 la Presidente della Commissione Ursula von der Leyen, ne *Un'Unione più ambiziosa: il mio Programma 2019-2024*¹⁴, include l'uguaglianza tra le tematiche chiave sulle quali concentrare l'azione politica, attraverso un Green Deal europeo, un programma per l'innovazione digitale e una trasformazione economica a beneficio delle *persone*, al cui interno il tema dell'uguaglianza si colloca accanto ad altre iniziative come il salario minimo, un sistema di protezione contro la disoccupazione e un regime fiscale efficiente ed equo. Si tratta di un rilancio senza precedenti, evidenziato anche dalla costituzione di un nuovo portafoglio di *Commissaria per l'uguaglianza* che include strategie di uguaglianza di genere, misure vincolanti in tema di trasparenza retributiva e contrasto al *gender pay-gap*, strategie per l'uguaglianza LGBT, il Piano di azione per i Diritti Umani e la

¹² https://commission.europa.eu/system/files/2017-06/lgbti-actionlist-dg-just_en.pdf

¹³ https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/lesbian-gay-bi-trans-and-intersex-equality/lgbtiq-equality-strategy-2020-2025_en

¹⁴ https://commission.europa.eu/document/download/063d44e9-04ed-4033-acf9-639ecb187e87_it?filename=political-guidelines-next-commission_it.pdf

democrazia e Piano di azione sull'uguaglianza di genere e l'empowerment femminile¹⁵.

A conclusione, certamente non esaustiva, della disamina del lungo percorso normativo comunitario in tema di diversità, inclusione e giustizia sociale, nel **2020** la Comunicazione della Commissione UE COM 2020/152: **Strategia di Uguaglianza di Genere 2020-2025** indica gli obiettivi e le azioni chiave per il periodo di riferimento, come la liberazione da violenza e stereotipi di genere; la realizzazione di un'economia basata sulla parità di genere; un focus sulla pari misura di ruoli e posizioni dirigenziali nella società e l'integrazione della dimensione di genere in prospettiva intersettoriale nelle politiche UE (*gender mainstreaming*). La Strategia conclude con una riflessione sul raggiungimento trasversale di un'uguaglianza di genere come una responsabilità condivisa, che richiede un'attività concertata di istituzioni, agenzie UE e Stati membri, in partnership con parti sociali e del settore privato, associazioni e organizzazioni. Tale strategia è inoltre inserita nel Piano d'azione "**European Pillar of Social Rights**" del marzo **2021**, il *Pilastro europeo dei diritti sociali*, che stabilisce 20 principi e diritti fondamentali per l'equità e il buon funzionamento del mercato del lavoro e dei sistemi di protezione sociale, proponendo diversi traguardi che l'UE è chiamata a raggiungere entro il 2030. Il Piano, infatti, si pone tre ambiziosi traguardi¹⁶ da conseguire entro questa data, ovvero raggiungere la quota del 78% dell'occupazione tra le persone dell'UE di età compresa tra i 20 e 64 anni, raggiungere quota 60% per almeno un'attività di formazione all'anno per tutti gli adulti e ridurre di almeno 15 milioni il numero di persone a rischio di povertà ed esclusione sociale, attraverso interventi mirati alla creazione di nuovi posti di lavoro maggiormente qualificati, con una precisa intenzione di promuovere la

¹⁵ Fonte: <https://cartapariopportunita.it/cose-la-diversita/>

¹⁶ *Fair working conditions; Equal opportunities and access to the labour market; Social protection and inclusion*. Fonte: <https://op.europa.eu/webpub/empl/european-pillar-of-social-rights/en/>

valorizzazione delle competenze e dell'equità e di politiche di protezione ed inclusione sociale¹⁷. Tra queste, figura la **Strategia sui diritti delle persone con disabilità 2021-2030**¹⁸: l'obiettivo della strategia è compiere progressi per garantire che tutte le persone disabili in Europa, indipendentemente da sesso, razza o origine etnica, religione o convinzioni personali, età od orientamento sessuale, possano godere dei loro diritti umani, avere pari opportunità e parità di accesso alla società e all'economia, essere in grado di decidere dove, come e con chi vivere, circolare liberamente nell'UE indipendentemente dalle loro esigenze di assistenza e non essere più vittime di discriminazioni.

In tema di diversità e inclusione, il sito ufficiale dell'UE, alla voce "*Diversity and Inclusion initiatives*"¹⁹, condivide periodicamente aggiornamenti sugli impatti di iniziative nei Paesi EU, normativi, nel business e nelle organizzazioni sindacali e, soprattutto, relativi agli eventi legati alle *Carte della Diversità*, di cui si occuperà il successivo paragrafo.

3.2. Carte della Diversità: la «via europea alla gestione della diversità»

Come visto, i temi della tutela dei diritti umani, dell'uguaglianza, del principio di non discriminazione e il raggiungimento di condizioni di equità e giustizia sociale affondano le proprie radici all'interno del dibattito normativo in Europa da tempi lontani. Ciononostante, come accennato, è a partire dai primi anni

¹⁷ <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1607&langId=it>

¹⁸ <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1484&langId=en>

¹⁹ https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives_en?prefLang=it&ettrans=it

Duemila che tali politiche creano il substrato che porterà all'avvio delle *Carte delle Diversità*, descritte come la «**via europea al Diversity Management**» (De Vita, 2011, *passim*), legando in maniera indissolubile l'impegno di istituzioni, parti sociali e mondo aziendale.

È proprio la connessione tra pratiche manageriali e contesti politici, sociali ed economici nelle quali quest'ultime si collocano a caratterizzare il *framework* del Diversity Management in Europa ed è proprio all'interno di questa cornice concettuale che le *Carte della Diversità* si diffondono, con l'obiettivo di incoraggiare compagnie private ed enti pubblici ad implementare e sviluppare tali pratiche all'insegna di obiettivi di inclusione aziendali, parallelamente alla creazione di una nuova cultura delle differenze nei sistemi organizzativi complessi da riversare, di conseguenza, nelle società.

La questione delle diversità e della loro gestione si costruisce, in Europa, lungo due principali vettori: come immaginabile, quello **istituzionale-giuridico** e quello **economico-aziendale**, connessi dunque sia a *issues* legate alle discriminazioni, ai principi di uguaglianza e di pari opportunità e sia a logiche di performance e profitti organizzativi. Le spinte in grado di determinare la costruzione di condizioni favorevoli all'implementazione di pratiche di *diversity* nel contesto europeo sono riconducibili a tre principali vettori (Buemi, Conte e Guazzo, 2015):

- la pressione di alcuni gruppi di influenza verso l'adozione di misure di contrasto alle discriminazioni etniche e razziali nel mercato del lavoro;
- come visto, l'influenza dell'ordinamento giuridico comunitario verso la creazione di un *framework normativo* condiviso d'intervento per l'eliminazione delle discriminazioni nel mondo sociale e del lavoro;

- infine, la risonanza che le strategie di Diversity Management acquisiscono all'interno delle aziende di carattere internazionale che, sulla spinta dell'esempio statunitense, cominciano a muovere la propria cultura organizzativa in quella direzione.

È in questi anni che la diversità comincia ad assumere il ruolo di valore aziendale e fonte di vantaggio competitivo e cominciano così a diffondersi espliciti programmi che rispondono alle stesse spinte strutturali che ne avevano mosso l'avvio nel contesto statunitense: i cambiamenti demografici, la globalizzazione, la crescita di mercati differenziati, l'espansione del settore terziario e della società dei servizi.

Come già accennato, con la pubblicazione del rapporto *Les oubliés de l'égalité des chance* (op. cit., 2004), realizzato dall'economista Yazid Sabeg e dalla giornalista Laurence Méhaignerie, i due autori sostenevano che un modello di discriminazione positiva, ispirato al sistema per quote e compensativo come quello americano, non fosse pienamente applicabile alla cultura organizzativa e sociale europea – particolarmente francese – e che dunque maggiore valorizzazione, in primis economica, dei lavoratori avrebbe evitato nuove rivendicazioni etniche e portato a un miglioramento delle performance delle imprese sia pubbliche che private.

Il testo, infatti, si apre con queste parole (*trad. it. nostra*):

Montaigne scriveva che «*il mondo non è altro che varietà e dissomiglianza*», aggiungendo che «*l'uguaglianza è il primo tassello dell'equità*». Come possiamo quindi andare oltre la mera legge formale per garantire una reale uguaglianza di opportunità tra i cittadini, nonostante le loro *dissomiglianze*? Gli Stati Uniti hanno affrontato questa sfida con la discriminazione positiva. Questa politica di quote

non può ovviamente essere replicata in Francia, patria dell'egualitarismo. Ma nessuno può ritenersi soddisfatto del fatto che milioni di persone, spesso provenienti da contesti di immigrazione, che sono state *dimenticate* in termini di *pari opportunità*²⁰, siano private del loro diritto al successo e rimangano con un legittimo senso di amarezza»²¹.

In Europa quindi la diffusione del Diversity Management deriva dalla necessità di coniugare gli obiettivi di pari opportunità con quelli di competitività economica per le imprese (Kirton e Greene, 2015), costituendo così una strategia organizzativa per operationalizzare e rendere più concrete le politiche di pari opportunità. Il modello europeo comincia quindi a distinguersi e distanziarsi da quello americano, a causa della diversa composizione sociale, economica e normativa che contraddistingue i due contesti. In Europa, infatti, non esiste un movimento paragonabile per intensità a quello delle Azioni positive negli Stati Uniti e, di conseguenza, neanche una sufficiente *tradizione* nelle politiche di gestione delle risorse umane; di conseguenza, non stupisce che l'enfasi europea sulla valorizzazione delle differenze coincida con la nuova stagione di politiche di attivazione e di empowerment, in contrasto con la tradizionale visione paternalistica fondata sulla tutela dei soggetti in condizioni di svantaggio (De Vita, 2011).

Alcune di queste differenze possono essere rintracciate nella più recente tradizione europea in materia di gestione delle risorse umane, così come nel fatto che il contesto europeo è prevalentemente formato da piccole e medie imprese (PMI) e questa caratteristica costituisce un forte vincolo allo sviluppo di interventi di Diversity Management, considerato il forte costo implicato nei processi di revisione e costruzione delle proprie strategie aziendali e degli

²⁰ Letteralmente «oubliés de l'égalité des chances».

²¹ cfr. <https://www.institutmontagne.org/publications/les-oublies-de-legalite-des-chances>

strumenti d'innovazione. Ciononostante, proprio perché le piccole e medie imprese rappresentano la quasi totalità del tessuto economico europeo, è importante evidenziare come anch'esse possano beneficiare di una cultura organizzativa orientata alla gestione e alla valorizzazione dei differenti contributi individuali, così da essere più eque, rimanere al passo coi tempi e diventare allo stesso tempo più competitive.

Per tutte queste ragioni, le politiche e le pratiche europee di supporto alle strategie di Diversity Management nei sistemi organizzativi proseguono favorendo l'inserimento nel dibattito di antiche **questioni sociali** dalle quali non è possibile prescindere, come le dinamiche di distribuzione e accesso al potere e di controllo delle risorse nei sistemi complessi, dello *status* e dei rapporti di subordinazione tra i gruppi sociali all'interno delle organizzazioni e, inoltre, della proporzionalità e della composizione dei diversi gruppi che abitano i contesti aziendali, oltre che la società. Queste considerazioni consentirebbero all'impresa di non vedersi più come agente solitario all'interno di un *vacuum* sociale (Buemi, Conte e Guazzo, 2015), bensì di percepirsi e ad essere percepita come parte di un tessuto politico, sociale ed economico all'interno del quale sviluppare le proprie attività produttive (De Vita, 2011). Da questo punto di vista, nonostante spetti prevalentemente alle imprese il compito di fare da principale attivatore di politiche e pratiche di Diversity Management, queste ultime possono costituirsi come *attori funzionali* solo se inserite in un sistema di governance più allargato, in un clima di collaborazione tra i diversi attori, istituzionali e non, che possono contribuire alle politiche di gestione della diversità. È interessante evidenziare inoltre, in questa prospettiva, la creazione del legame che si instaura tra gli intenti di Diversity Management e l'ambiente esterno all'organizzazione²²;

²² Si torni, in quest'ottica, a fare riferimento al concetto di organizzazione come *istituzione sociale* (Padua, 2007), al Cap. 2 del presente lavoro.

d'altronde, è indubbia la rilevanza del ruolo che l'ambiente sociale esercita sull'*istituzione* in relazione alla scelta del Diversity Management. Esso, innescando un meccanismo premiante, spinge progressivamente le organizzazioni a adottarlo, anche a prescindere dai "valori profondi" interni dell'istituzione (Padua, 2007).

Abbiamo visto quindi come, oltre alla direzione normativa e nell'ottica di un sempre più esteso coinvolgimento di attori della società civile e delle imprese, l'Europa del nuovo millennio ha progressivamente introdotto una prospettiva di intervento che vede la promozione di attività favorevoli alla valorizzazione delle diversità presenti nei contesti lavorativi. Uno degli strumenti volti a favorire il riconoscimento delle diversità negli ambienti di lavoro è costituito, come accennato, dalle Carte della diversità.

Le Carte della Diversità sono brevi documenti, sottoscritti **su base volontaria** dagli enti firmatari che intendono esporsi, con la propria organizzazione, in favore di politiche di valorizzazione della diversità e di difesa del principio di uguaglianza, senza discriminazione di genere, età, disabilità, provenienza o origine etnica e di orientamento sessuale. Si tratta di documenti formali che affermano la volontaria dichiarazione d'intenti, delle aziende o delle istituzioni pubbliche firmatarie, all'adozione di politiche interne organizzative a favore dell'uguaglianza delle opportunità e della promozione della diversità sul luogo di lavoro. Sottoscrivendo tale *Carta*, le organizzazioni appartenenti sia al settore privato che pubblico si impegnano a sviluppare, realizzare, promuovere e condividere politiche, pratiche e iniziative di *diversity* nei loro sistemi, al fine di favorire la realizzazione di ambienti di lavoro liberi da pregiudizi e discriminazioni, all'interno dei quali siano valorizzate e integrate le specifiche individualità delle persone che abitano l'organizzazione.

Questo strumento rappresenta, per le organizzazioni aderenti, anche una sorta di *marchio* (Buemi, Conte e Guazzo, 2015) che attesta il loro investimento nella diversità e il loro impegno sul territorio nelle politiche di inclusione, promuovendo a livello internazionale la sensibilizzazione rispetto al tema della diversità, proponendosi di offrire servizi di formazione nei vari contesti nazionali. Le Carte nascono infatti con l'obiettivo di fornire alle imprese e alle amministrazioni pubbliche, nei **rispettivi territori nazionali**, uno strumento utile alla valorizzazione delle diversità nell'ottica della realizzazione di maggiori benefici per i contesti organizzativi, con l'aspettativa di ricadute positive in termini di consapevolezza e innovazione sulla società nel suo complesso.

Nate nel 2004 con l'esperienza pionieristica francese, le Carte si sono andate diffondendo tra gli Stati europei con l'obiettivo di incoraggiare enti pubblici, privati e *no profit* a implementare e sviluppare politiche a favore di diversità e inclusione, arrivando alla creazione di una piattaforma unificata, la ***EU Platform of Diversity Charter***. La Piattaforma europea delle Carte della diversità, creata nel 2010 su iniziativa e con il finanziamento della Commissione europea come *luogo* in cui le Carte della diversità europee esistenti (27 al 2024, con oltre 12.000 enti firmatari²³) possono scambiare e condividere più facilmente esperienze e buone pratiche attraverso incontri, seminari di esperti e forum annuali di alto livello, hanno il fine di agevolare lo scambio comunicativo tra gruppi di lavoro nazionali, offrendo loro la possibilità di usufruire di occasioni di dialogo e confronto sulle rispettive esperienze e di sviluppare strumenti comuni di monitoraggio, valutazione e disseminazione di buone pratiche, in modo tale da diffondere prassi di successo e sensibilizzare, mediante la creazione di *network*, altre organizzazioni. Questa iniziativa contiene inoltre il vantaggio di

²³ *The EU Platform of Diversity Charters turns 10!* – Factsheet:
https://commission.europa.eu/document/download/49b9a582-99db-4e23-a158-826ad1611872_en?filename=Diversity%20Charter%20Factsheet

raggiungere dei risultati più efficaci in termini di iniziative di Diversity Management da implementare, superando il limite dovuto alla frammentazione di esperienze nazionali e rendendo così più chiari e realistici gli obiettivi da perseguire.

Al 2024, 27 sono i Paesi UE che hanno aderito alle Carte della Diversità²⁴, comprendendo (in ordine alfabetico):

- Austria (*Charta der Vielfalt*), introdotta nel 2010;
- Belgio (*Brussels-Capital Region diversity charter*), introdotta nel 2005;
- Bulgaria (*Bulgarian Diversity Charter*), introdotta nel 2020;
- Cipro (*Diversity Charter Cyprus*), introdotta nel 2019;
- Croazia (*Croatian Charter Croatia*), introdotta nel 2017;
- Danimarca (*Diversity Charter Denmark*), introdotta nel 2011;
- Estonia (*Eesti Mitmekesisuse Kokkulepevas*), introdotta nel 2012;
- Finlandia (*Suomen monimuotoisuusverkosto*), introdotta nel 2012;
- Francia (*Charte de la Diversité*), introdotta nel 2004, la prima delle Carte;
- Germania (*Charta der Vielfalt*), introdotta nel 2006;
- Grecia (Χάρτα Διαφορετικότητας – *Diversity Charter Greece*), introdotta nel 2019;
- Irlanda (*Diversity Charter Ireland*), introdotta nel 2012;

²⁴https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country_en

- **Italia** (*Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro*), introdotta nel **2009**;
- Lettonia (*Latvian Diversity Charter*), introdotta nel 2019;
- Lituania (*Įvairovės chartijos*), introdotta nel 2018;
- Lussemburgo (*Charte de la Diversité Lëtzebuerg*), introdotta nel 2012;
- Malta (*Malta Diversity & Inclusion Charter*), introdotta nel 2024, l'ultima ad essere lanciata;
- Paesi Bassi (*Charter Diversiteit*), introdotta nel 2015;
- Polonia (*Karta Różnorodności*), introdotta nel 2012;
- Portogallo (*Carta Portuguesa para a Diversidade*), introdotta nel 2016;
- Repubblica Ceca (*Czech Diversity Charter*), introdotta nel 2014;
- Repubblica Slovacca (*Charta Diverzity*), introdotta nel 2017;
- Repubblica Slovena (*Listina raznolikosti Slovenija*), introdotta nel 2017;
- Romania (*Carta Diversității din România*), introdotta nel 2018;
- Spagna (*Carta de la diversidad*), introdotta nel 2009;
- Svezia (*Diversity Charter Sweden*), introdotta nel 2010;
- Ungheria (*Sokszínűségi Karta*), introdotta nel 2016.

Attraverso la sottoscrizione delle Carte si dà quindi vita da un lato ad un processo di *istituzionalizzazione* dei principi di Diversity Management e, dall'altro, di creazione di una comunità più allargata che, anche attraverso *benchmarking* e scambio di buone prassi, guida le imprese e la società più in generale a rispondere in modo funzionale alle richieste di cambiamento interne ed esterne (De Vita, 2011).

Le Carte si propongono quindi come punto di osservazione privilegiato per comprendere lo stato di attuazione delle politiche di gestione della diversità in Europa, per analizzare le caratteristiche dei soggetti che se ne fanno promotori e per individuare i possibili elementi di sviluppo e criticità. Il principio che sembra ispirare tutte le Carte della diversità è la consapevolezza che la loro sottoscrizione rappresenta il primo passo verso un processo che coinvolge l'intero sistema organizzativo, non attraverso logiche di tipo *top-down*, ma attraverso principi e valori che si fondano sulla piena e attiva partecipazione e condivisione tra tutti i soggetti dell'organizzazione, fino all'ultimo livello della catena dei valori (Cuomo e Mapelli, 2007).

Ogni Carta, inevitabilmente, presenta delle peculiari caratteristiche, sia per ciò che riguarda i destinatari, sia per le azioni raccomandate a seconda degli specifici contesti sociali, normativi, economici e culturali che definiscono i singoli Paesi. Le Carte europee si configurano quindi come un quadro di riferimento *valoriale* che tiene presente la particolare unicità dello specifico tessuto socio-lavorativo ed economico, fornendo un quadro composito e diversificato che testimonia la positiva vitalità dei Paesi europei e la loro volontà di avvicinarsi alle esigenze sollecitate dei singoli territori, cercando spazi di condivisione e coordinazione col fine di creare un bagaglio comune di conoscenze per progettare soluzioni specifiche e, al contempo, diffuse.

3.3. Discriminazione, diversità e inclusione: dati europei e confronto Italia e Portogallo

Il particolare obiettivo di confronto tra voci esperte italiane e portoghesi che si propone questo lavoro di ricerca prende avvio proprio dall'analisi delle Carte della Diversità dei due Paesi.

La **Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro**, lanciata in Italia il 5 ottobre 2009, su iniziativa della Fondazione Sodalitas (che la gestisce), con l'adesione del Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali e del Ministero per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri, è promossa da una serie di associazioni quali Aidaf - Associazione italiana delle imprese familiari, Aidda - Associazione Imprenditrici Donne Dirigenti d'Azienda, Impronta etica, Ucid - Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti e Ufficio Consigliere Nazionale di Parità. Collaborano, ad oggi²⁵: International Organization for Migration, Fondazione Libellula, #Inclusione Donna, Managing Disability di Fondazione Allianz UMANA MENTE, Work IS Progress di Fondazione Soleterre, il progetto SPEED-FEM e Bureau Veritas Italia.

Alla Carta italiana aderiscono oggi (ottobre 2024) circa 600 imprese private (62% dei firmatari) cui si sono aggiunte nel tempo organizzazioni del Terzo settore (17% dei firmatari) e pubbliche amministrazioni (21% dei firmatari) come Regioni ed Enti locali, per un totale di oltre **980 aderenti** che impiegano oltre **900.000 lavoratori**²⁶. Si tratta di una dichiarazione di intenti firmata volontariamente da tali organizzazioni, con l'obiettivo finale di diffondere di una cultura aziendale e di politiche delle risorse umane inclusive, libere da discriminazioni e pregiudizi, capaci di valorizzare le persone in tutte la loro diversità²⁷. La Carta italiana copre svariati campi della discriminazione: genere, età, etnia, disabilità, orientamento sessuale e religione, con un'attenzione particolare alla parità di genere sul lavoro. Come è possibile leggere dal sito ufficiale²⁸, la visione dell'iniziativa implica che:

²⁵ Ottobre 2024. Fonte: <https://cartapariopportunita.it/diversity-charter/>

²⁶ <https://cartapariopportunita.it/diversity-charter/#partner>

²⁷ <https://www.sodalitas.it/fare/lavoro-e-inclusione/carta-per-le-pari-opportunita-e-luguaglianza-sul-lavoro>

²⁸ <https://cartapariopportunita.it/diversity-charter/>

«Realizzare un ambiente di lavoro che assicuri a tutti pari opportunità e il riconoscimento di potenziale e competenze individuali, non rappresenta soltanto un atto di equità e coesione sociale, ma contribuisce anche alla competitività e al successo dell'impresa».

Tra i motivi per aderire all'iniziativa firmando la Carta, per come indicati dalla pagina web informativa stessa, figurano quelli di contribuire al raggiungimento degli SDGs 10, 8 e 5²⁹, avere la possibilità di far parte di un network avanzato che si impegna formalmente a favore di un cambiamento e della riduzione delle disuguaglianze, ottenere maggiore visibilità con le istituzioni italiane ed europee, avere accesso a *best practice* e pubblicazioni sui temi di diversità e inclusione e beneficiare di una serie di strumenti auto-valutativi, progettuali e di comunicazione interna ed esterna come ad esempio l'utilizzo dei *claim etici*³⁰. Molto utile risulta essere anche lo strumento della "**Bussola per le PMI**", che intende essere una guida pratica all'attuazione dei principi della Carta dedicata alle piccole e medie imprese, che in Italia costituiscono la grande maggioranza degli operatori nei settori dell'industria e dei servizi. Lo strumento si propone, infatti, di contribuire alla diffusione nel tessuto imprenditoriale italiano di una moderna e inclusiva cultura del lavoro, approfondendo aspetti della gestione delle risorse umane finora non ampiamente dibattuti e proponendo misure ampiamente sperimentate nella loro realizzazione pratica³¹.

La Carta fornisce, con il suo **decalogo**, un insieme organico di azioni concrete, ovvero un semplice quadro di riferimento programmatico per guidare nella sua

²⁹ cfr. **Par. 3.1.** del presente lavoro.

³⁰ <https://cartapariopportunita.it/wp-content/uploads/2021/10/Claim-Carta-Pari-Opportunit%C3%A0.pdf>

³¹ https://www.sodalitas.it/public/allegati/Bussola-PMI_2016713143025304.pdf

applicazione le imprese aderenti di ogni dimensione. Di seguito, il testo integrale della Carta italiana:

Il Decalogo³²

- 1. **Definire e attuare politiche aziendali** che, a partire dal vertice, coinvolgano tutti i livelli dell'organizzazione nel rispetto del principio della pari dignità e trattamento sul lavoro;*
- 2. **Individuare funzioni aziendali** alle quali attribuire chiare responsabilità in materia di pari opportunità;*
- 3. **Superare gli stereotipi di genere**, attraverso adeguate politiche aziendali, formazione e sensibilizzazione, anche promuovendo i percorsi di carriera;*
- 4. **Integrare il principio di parità di trattamento** nei processi che regolano tutte le fasi della vita professionale e della valorizzazione delle risorse umane, affinché le decisioni relative ad assunzione, formazione e sviluppo di carriera vengano prese unicamente in base alle competenze, all'esperienza, al potenziale professionale delle persone;*
- 5. **Sensibilizzare e formare** adeguatamente tutti i livelli dell'organizzazione sul valore della diversità e sulle modalità di gestione delle stesse;*
- 6. **Monitorare** periodicamente l'andamento delle pari opportunità e valutarne l'impatto delle buone pratiche;*

³²https://www.sodalitas.it/public/allegati/CartaPariOpportunit%C3%A0_2020_202082616530662.pdf, grassetti nostri.

7. *Individuare e fornire al personale **strumenti interni** a garanzia della effettiva tutela della parità di trattamento;*
8. *Fornire strumenti concreti per favorire la **conciliazione dei tempi di vita e di lavoro** favorendo l'incontro tra domanda e offerta di flessibilità aziendale e delle persone, anche con adeguate politiche aziendali e contrattuali, in collaborazione con il territorio e la convenzione con i servizi pubblici e privati integrati; assicurando una formazione adeguata al rientro dei congedi parentali;*
9. ***Comunicare** al personale, con le modalità più opportune, l'impegno assunto a favore di una cultura aziendale della pari opportunità, informandolo sui progetti intrapresi in tali ambiti e sui risultati pratici conseguiti;*
10. ***Promuovere la visibilità esterna** dell'impegno aziendale, dando testimonianza delle politiche adottate e dei progressi ottenuti in un'ottica di comunità realmente solidale e responsabile.*

Per quanto riguarda invece il Portogallo, la *Carta Portuguesa para a Diversidade*³³ è stata la sedicesima Carta europea, formalizzata in una cerimonia pubblica nel 2016. La Carta, lanciata su iniziativa della Commissione Europea, è stata costruita in modo collaborativo da un gruppo di organizzazioni firmatarie ed è stata promossa nei primi anni da GRACE - Empresas Responsáveis, dalla Fundação Aga Khan Portugal, dall'ex Alto Comissariado para as Migrações (ora AIMA I.P.), dall'Instituto Nacional de Reabilitação, dalla Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, dalla Comissão para a Igualdade no Trabalho e na Empresa e dall' Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). Dal novembre

³³ <https://www.appdi.pt/carta-portuguesa-para-a-diversidade/>

2018, la sua gestione e il suo coordinamento sono di competenza dell'Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão (Associazione portoghese per la diversità e l'inclusione – **APPDI**), costruita insieme alle organizzazioni firmatarie come strategia di sostenibilità per la Carta portoghese per la diversità.

Come nel caso italiano, anche la Carta portoghese si pone come uno degli strumenti volontari creati per incoraggiare i datori di lavoro ad attuare e sviluppare politiche e pratiche interne che promuovano la diversità nei loro luoghi di lavoro. Nella Carta portoghese, la diversità è intesa come riconoscimento, rispetto e valorizzazione delle differenze tra le persone, comprese in particolare le differenze di sesso, identità di genere, orientamento sessuale, etnia, religione, credo, territorio di origine, cultura, lingua, nazionalità, luogo di nascita, ascendenza, età, orientamento politico, ideologico o sociale, stato civile, situazione familiare, situazione economica, stato di salute, disabilità, stile personale e istruzione.

Da quando è stata creata, la Carta portoghese ha riunito un numero sempre crescente di organizzazioni, a partire dalle prime 80 nel 2016 alle attuali (2022³⁴) **412 organizzazioni firmatarie** provenienti da vari settori di attività, registrando solo nel passaggio dall'anno 2021 all'anno 2022, 51 nuovi firmatari, con un aumento del 14,12% rispetto all'anno ancora precedente. Attualmente, i firmatari della Carta portoghese appartengono prevalentemente al settore delle organizzazioni private a scopo di lucro e del terzo settore, anche se una buona parte (circa il 20%) è costituito da organizzazioni del settore pubblico appartenenti all'amministrazione centrale, locale e da istituti di istruzione superiore.

³⁴ Ultimo dato disponibile al mese di ottobre 2024, fermo al Report 2022 consultabile all'indirizzo:
https://www.appdi.pt/documentos/relatorios_de_gestao/Relatorio_gestao_APPDI_2022.pdf

Tra i motivi per aderire all'iniziativa, l'Associazione APPDI, coordinatrice della Carta, afferma nel suo claim³⁵, che si tratta della «cosa giusta da fare» (lett: Porque é a coisa certa a fazer!), indicando come tale adesione sia aperta a tutte le aziende e alle organizzazioni che sono pienamente consapevoli dell'importanza della parità di trattamento e della diversità sul posto di lavoro, implicando nella sottoscrizione un'aderenza tra valori organizzativi e quelli della Carta e l'impegno a rispettarne i principi. Nell'interpretazione portoghese, la diversità è declinata come un imperativo etico, che costituisce un principio base e di guida per le azioni organizzative interne ed esterne, come parte integrante dei loro valori e della loro identità istituzionale. Con la sottoscrizione della Carta, infatti, le organizzazioni firmatarie si impegnano ad applicare attivamente i suoi principi nella propria cultura organizzativa, a partecipare alle attività organizzate, a sponsorizzare e pubblicizzare i principi della Carta tra i dipendenti, i partner, i clienti e i fornitori, a condividere le proprie iniziative e pratiche in materia di diversità e inclusione.

I vantaggi nell'adesione all'iniziativa, sempre per come indicati dai promotori della Carta stessa, risultano nell'appartenere a una vasta rete di organizzazioni che comprendono e valorizzano la diversità, nel miglioramento dell'implementazione e dell'auto-valutazione delle proprie politiche e pratiche di gestione della stessa, nel supporto a tali processi, nel beneficiare di diversi strumenti per lavorare su diversità e inclusione e nella condivisione di pratiche, iniziative ed esperienze con altre organizzazioni, nel contribuire all'uguaglianza e all'inclusione sociale sul posto di lavoro e, tra tanti altri, nel costruire un'immagine positiva della propria organizzazione tra i dipendenti, i clienti e i fornitori. A questo proposito, è da segnalare l'iniziativa del *Selo da Diversidade*³⁶

³⁵ <https://www.appdi.pt/carta-portuguesa-para-a-diversidade/>

³⁶ <https://www.appdi.pt/selo-da-diversidade/>

(Diversity Stamp), promossa dall'APPDI e guidata dall'Alto Comissariado para as Migrações, che consiste in un prestigioso riconoscimento che mira a premiare le organizzazioni che attuano o promuovono pratiche, politiche o strategie di promozione della diversità e delle pari opportunità sul lavoro, come descritto nella Carta portoghese. Tale riconoscimento, a cadenza biennale, viene conferito alle organizzazioni firmatarie della Carta – indipendentemente dalle loro dimensioni o dalla natura giuridica – che si distinguono in sei categorie:

- Impegno del top management e degli altri livelli gerarchici (creazione di condizioni per la comprensione, il rispetto e la promozione della diversità da parte di tutte le persone, con una leadership impegnata e coinvolta dai vertici aziendali a tutti i livelli gerarchici);
- Cultura organizzativa basata sul rispetto reciproco, sul riconoscimento e sulla valorizzazione dei talenti e delle differenze individuali, in tutta l'organizzazione;
- Sviluppo professionale e progressione di carriera (favorire la creazione di gruppi di lavoro basati sui principi e sui valori della Carta, valorizzando le caratteristiche distintive e il merito di ogni persona; promuovere la diversità come fonte di sviluppo e di apprendimento al di là della crescita economica, ma anche come mezzo per raggiungere condizioni intellettuali, emotive, morali e spirituali più soddisfacenti);
- Pratiche di reclutamento, selezione e gestione delle persone (promuovere pratiche di gestione delle persone in linea con i principi della diversità e dell'inclusione, con particolare attenzione alla parità di trattamento e di opportunità nel processo di reclutamento e selezione, nella formazione e nello sviluppo professionale, nella valutazione, nello sviluppo della carriera e nella retribuzione);

- Comunicazione della Carta e dei suoi principi (garantire che la Carta, i suoi principi e le sue attività siano comunicati a dipendenti, clienti, fornitori, partner e alla società in generale, al fine di migliorare il coinvolgimento e l'impegno nei confronti dei suoi principi);
- Condizioni di lavoro e accessibilità (promozione e rispetto della diversità attraverso metodologie, strumenti di gestione e condizioni, compreso l'orario di lavoro, che favoriscano lo sviluppo delle persone in base alle loro esigenze e caratteristiche).

Di seguito, il testo integrale della Carta portoghese, nella sua versione ufficiale tradotta in lingua inglese³⁷:

The Portuguese Diversity Charter has diversity as its principle, understood as the acknowledgement, respect and appreciation of the difference(s) between people, including particularly the differences related to gender identity, sexual orientation, ethnicity, religion, faith and beliefs, country of origin, culture, language, nationality, birthplace, ancestry, age, political, ideological or social orientation, marital status, family structure economic situation, health, disability, personal style and training.

Recognizing diversity in an organization enables innovation. It can have a positive impact in attracting, retaining, and promoting diverse sets of skills and it represents an added value by making the Organization itself a mirror of the society in which it operates.

³⁷ https://www.appdi.pt/documentos/Carta-Portuguesa-Diversidade_ENG.pdf, *grassetti nostri*.

Valuing the characteristics, skills and talents of each person promotes equal treatment and opportunities, fights prejudice and discrimination, and fosters a culture of inclusion based on respect for individual human beings.

A culture of Diversity contributes towards personal and professional development, efficiency and competitiveness of an organization, as well as towards the improvement of social and economic standards. The signatory organizations of this Charter commit to diversity as an ethical imperative, as a basic principle guiding all its activities, both internally and externally, as part of its core values and its institutional identity.

The signatory organizations are committed to:

- ***Endorse an enabling environment** for the understanding, respect and promotion of diversity at all levels of the organization, from top management to each and every other hierarchical level;*
- ***Develop an organizational culture** based on mutual respect, recognition and appreciation of individual differences and talents;*
- ***Promote management practices** that support the principles of diversity and inclusion, with a special focus on equal treatment and opportunities in recruitment and selection processes, training and professional development, appraisal, career development and remuneration;*
- ***Promote diversity as a source of learning and development** in addition to economic growth, but also as a means to reach a higher more satisfying existence at an intellectual, emotional, moral and spiritual level;*
- ***Encourage the creation of work teams** based on the principles and values of the Charter, highlighting the distinctive features and the merit of each individual;*

- *Promote and respect diversity through methodologies, management tools and general conditions, including working hours to encourage staff development, according to their needs and distinct characteristics;*
- *Ensure that the Charter and the activities related to it are clearly communicated to employees, customers, suppliers, partners and society in general, in order to strengthen involvement and commitment to its principles;*
- *Promote opportunities for reflection, learning and development of Diversity - promoting practices, both internally and externally, sharing experiences among the various signatory organizations or at times of contact with the wider public;*
- *Analyse, evaluate and share the activities developed and the results achieved within the framework of this Charter, promoting their dissemination and contributing to its strengthening at national and international level.*

Oltre al confronto tra le Carte della diversità di Italia e Portogallo, non si può prescindere dall'analisi di **dati di contesto** che caratterizzano i due Paesi europei; per i fini di questo studio, è necessario partire da alcuni riferimenti relativi ai principali **indicatori demografici** e alle **preminenti social issues** in Europa e nei due Paesi nello specifico.

I **dati demografici** Eurostat³⁸ (2024, relativi al 2023) indicano che, al 1° gennaio 2023, nell'Unione europea vivevano 448,8 milioni di persone (Fig. 2); il Paese più popoloso dell'UE era la Germania (84,4 milioni, 19% del totale dell'UE), seguita

³⁸ Eurostat 2024, *Population structure indicators at national level*:
https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/DEMO_GIND_custom_10293339/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=cdf29d2c-8d15-4f2c-96b6-a51f8a389103

da Francia (68,2 milioni, 15%), **Italia** (59,0 milioni, 13%), Spagna (48,1 milioni, 11%) e Polonia (36,8 milioni, 8%). In totale, questi cinque Paesi dell'UE rappresentano il 66% della popolazione europea. Il **Portogallo**, con i suoi 10,5 milioni di abitanti, occupa l'undicesimo posto per popolosità nell'UE. All'altro estremo, i Paesi dell'UE meno popolosi erano Malta (542.000 persone, pari allo 0,1% del totale dell'UE), Lussemburgo (661.000, anch'esso 0,1%) e Cipro (921.000, 0,2%).

Nel ventennio compreso tra il 1° gennaio 2003 e il 1° gennaio 2023 (Fig. 1), la popolazione totale dell'UE è passata da 431,2 milioni a 448,8 milioni, con una crescita del 4%.

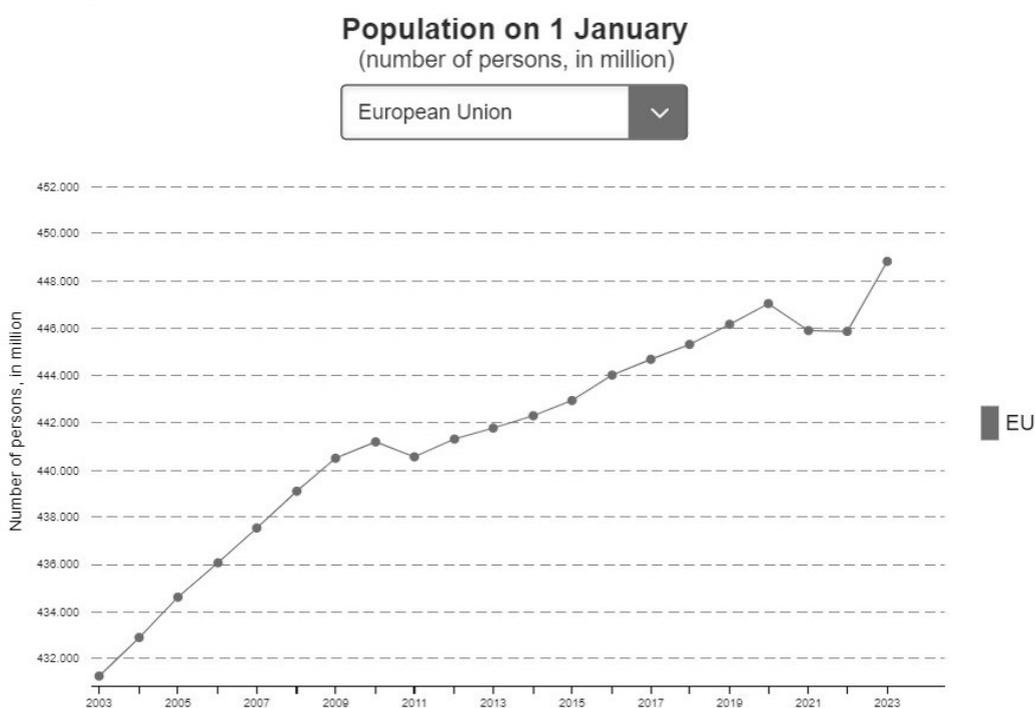


Fig. 1 - Popolazione UE al 1° gennaio nel ventennio 2003-2023. Fonte: Eurostat (Online data code:demo_gind).

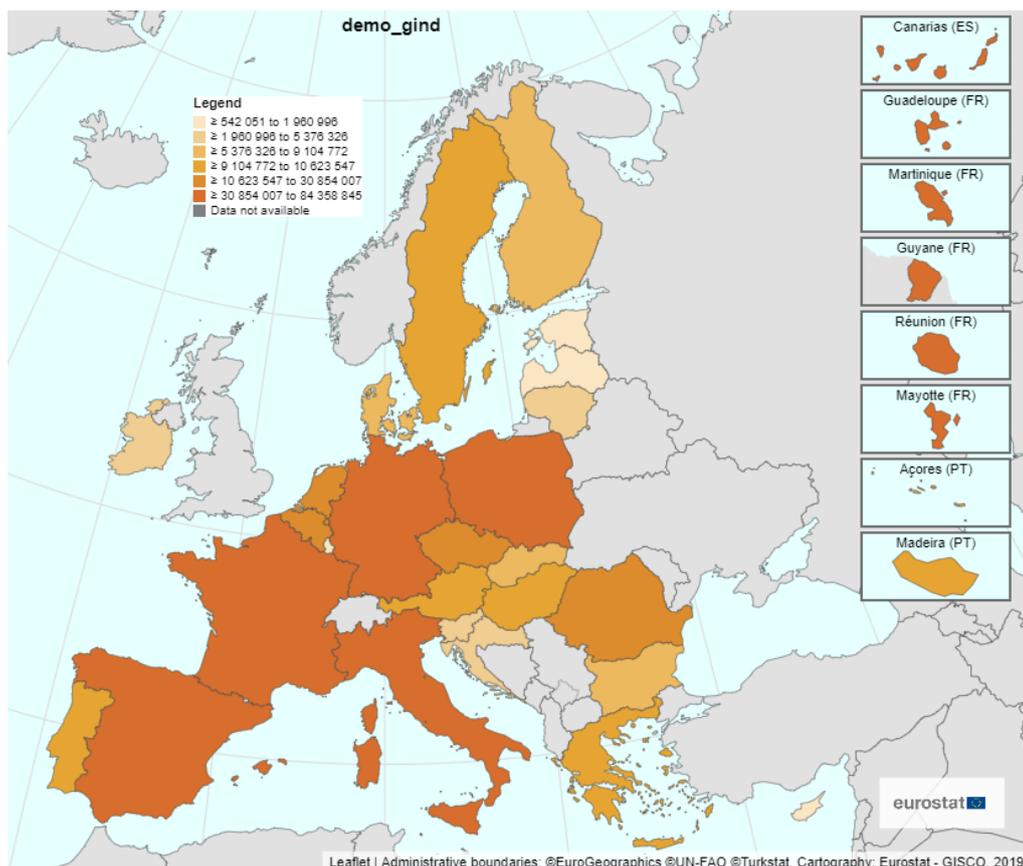


Fig. 2 - Popolazione UE27 al 1° gennaio 2023. Fonte: Eurostat (Online data code: *demo_gind*)

Per quanto riguarda la composizione della popolazione per **genere**³⁹, l'UE registra, al 2023, un maggior numero di donne rispetto agli uomini, con 229 milioni di donne e 219 milioni di uomini. Ciò corrisponde a un rapporto europeo di 104,6 donne per 100 uomini, il che significa che le donne sono il 4,6% in più degli uomini. Questo valore è di 104,7 in **Italia**, perfettamente in linea con la media UE, mentre ancor di più a vantaggio femminile per il **Portogallo**, con 109,5 donne ogni 100 uomini (Eurostat 2024, *Population structure indicators at national level*).

³⁹<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/bookmark/4a792f26-c25a-414b-885b-bccc0e2e7fa4?lang=en>

Sempre nel ventennio di riferimento, per composizione demografica per fasce di età la quota di residenti UE con oltre 80 anni di età è salita dal 3,7% al 6,0%; quella di coloro con oltre 65 anni di età ha registrato un incremento di oltre 5 punti percentuali, dal 16,2% al 21,3% e la quota di coloro con meno di 15 anni è scesa dal 16,4% al 14,9%. Come noto, la tendenza demografica europea è verso il sempre più massiccio invecchiamento della popolazione e tra i Paesi dell'UE, l'età media più alta al 1° gennaio 2023⁴⁰, è stata osservata proprio nei due Paesi di riferimento, a partire dall'**Italia** (48,4 anni), seguita da **Portogallo** (47,0), Bulgaria (46,8) e Grecia (46,5); le più basse, invece, sono state registrate a Cipro (38,4 anni), Irlanda (39,1), Lussemburgo (39,7) e Malta (40,1) (Eurostat 2024, *Population structure indicators at national level*).

Per quanto riguarda i dati relativi all'**occupazione**⁴¹, ricordando il Piano d'azione "**European Pillar of Social Rights**" già menzionato e il suo obiettivo di raggiungere un tasso di occupazione del 78% in EU entro il 2030, nel **2023**, il numero di occupati di età compresa tra i 20 e i 64 anni nell'UE ammontava a 195.708.000, pari al 75,3% di tutte le persone nella fascia di età corrispondente. Il tasso di occupazione si è avvicinato costantemente all'obiettivo UE, passando dal 70,9% nel 2017 al 75,3% nel 2023. Tra i Paesi dell'UE, 13 hanno registrato un tasso di occupazione superiore al 78%, mentre 11 i Paesi che si sono collocati nella fascia tra il 70% e il 78%. I restanti tre Paesi hanno registrato tassi di occupazione inferiori al 70% (Fig. 3). L'**Italia** si colloca tra quest'ultimi, con il 66,3%, mentre il **Portogallo** registra il 72,8%.

⁴⁰<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/bookmark/ebaeec0d-6963-4f2d-b064-8f4bfa193b4d?lang=en>

⁴¹ [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment - annual statistics#Employment in 2023 compared with the EU target](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_-_annual_statistics#Employment_in_2023_compared_with_the_EU_target)

Employment rate, 2023 (% of people aged 20 to 64)

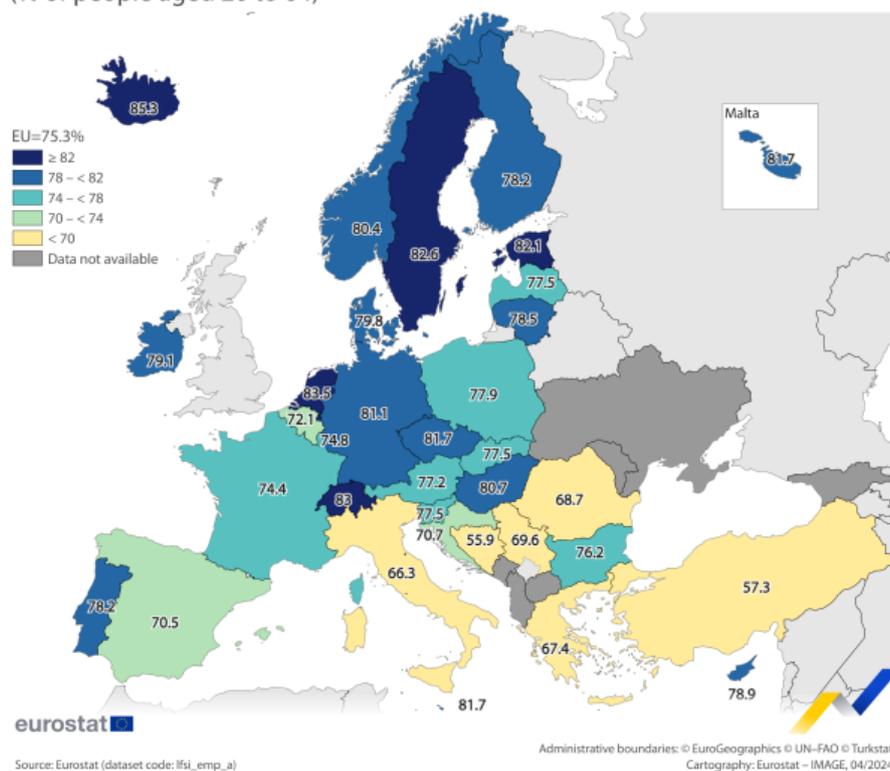
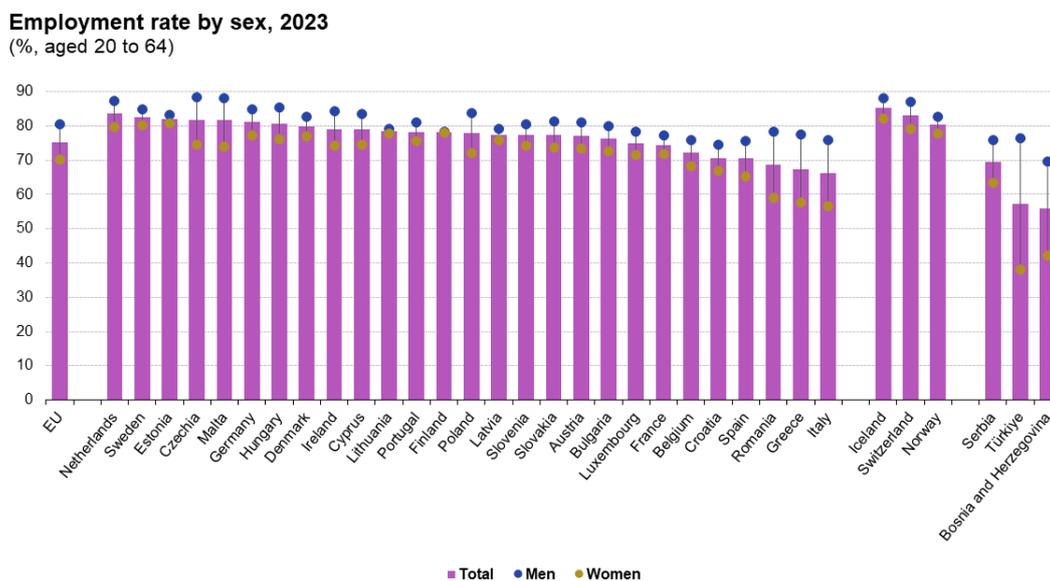


Fig. 3 - Tasso di occupazione UE 2023. Fonte: Eurostat (Online data code: lfsi_emp_a).

Nell'ambito del suo impegno a promuovere un'occupazione inclusiva, il Piano ha anche fissato l'obiettivo di ridurre il *gender pay gap*. Tuttavia, anche nel 2023 si continua ad assistere al significativo divario tra i tassi di occupazione degli uomini e delle donne (Fig. 4). Mentre il tasso di occupazione maschile nell'UE era dell'80,4%, quello femminile era del 70,2%, con un divario occupazionale di genere di 10,2 punti percentuali. Nello specifico, il tasso di occupazione maschile **italiano** al 2023 è del 76,0% mentre quello femminile è del 56,6%. In **Portogallo**, il tasso di occupazione maschile è di 80,9%, mentre quello femminile di 75,4%. I dati del 2023 mostrano inoltre che nell'UE i giovani uomini di età compresa tra 15 e 24 anni hanno un tasso di occupazione più elevato (37,3%) rispetto alle loro controparti femminili (33,0%). Per le persone di età compresa tra i 55 e i 64 anni,

il tasso di occupazione era del 70,1% per gli uomini e del 58,1% per le donne. Ciò evidenzia il **crescente divario occupazionale tra i sessi con l'avanzare dell'età**: 4,3 punti percentuali per la fascia d'età 15-24 anni e 12,0 punti percentuali per quella 55-64 anni⁴² (Fig. 5).



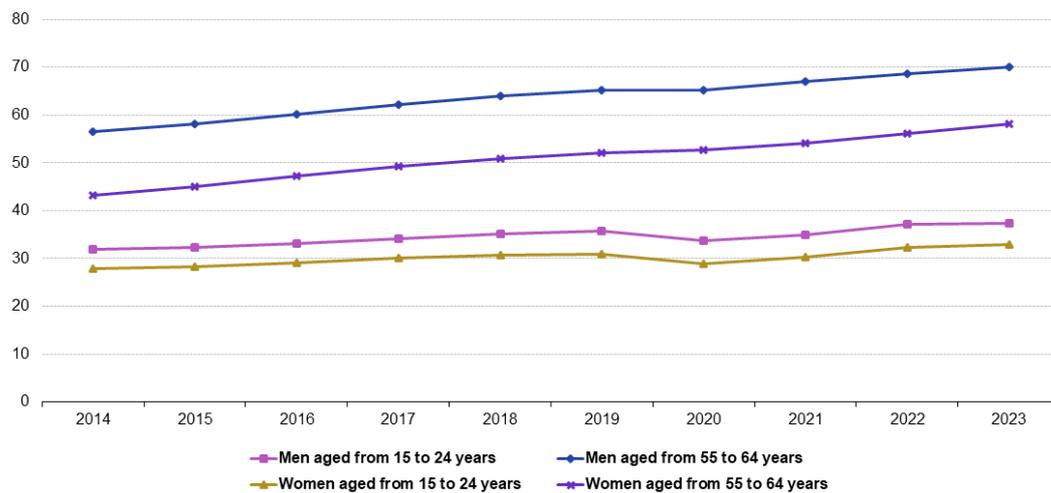
Source: Eurostat (dataset code lfsi_emp_a)

eurostat

Fig. 4 – Tasso di occupazione per genere nell'UE, 2023 (percentuale della popolazione di età compresa tra i 20 e i 64 anni d'età). Fonte: Eurostat (Online data code: lfsi_emp_a).

⁴² Si veda nota precedente.

Employment rate by age group and sex, 2014-2023, EU
(% of sex and age range)



Source: Eurostat (dataset code lfsi_emp_a)

eurostat

Fig. 5 – Tasso di occupazione per gruppo di età e sesso nell’UE, 2014-2023 (percentuale della popolazione totale per ciascuna categoria di età per sesso), Fonte: Eurostat (Online data code:lfsi_emp_a)

Infine, il tasso di sovraqualificazione (*over-qualification rate*) nell’occupazione, riferito al gruppo di età 20-64 anni, nell’UE, era del 21,9% nel 2023 (per l’Italia è del 21,9%, in linea con il dato europeo, mentre per il **Portogallo** è del 16,6%, entrambi in crescita nell’ultimo decennio), con il 21,2% per gli uomini e il 22,6% per le donne. In 18 dei 27 Paesi dell’UE, il tasso di sovraqualificazione è più alto per le donne che per gli uomini. Le maggiori differenze tra questi Paesi sono state osservate proprio in **Italia**, Slovacchia e Malta, con tassi di sovraqualificazione femminili rispettivamente di 7,0, 7,5 e 7,7 punti percentuali superiori a quelli maschili. Infatti, il tasso di sovraqualificazione in Italia nel 2023 è del 18% per gli uomini e del 24,9% per le donne, mentre in Portogallo il valore maschile è del 13,5% e femminile del 18,6%, comunque una differenza in punti percentuali simile al dato italiano.

La recente survey dell'Eurobarometro (numero 534) *Demographic change in Europe* del 2023⁴³, evidenzia come in Europa l'invecchiamento demografico (42%), la diminuzione della popolazione in età lavorativa e la carenza di manodopera (40%) sono le **sfide demografiche** più frequentemente considerate **urgenti** nei rispettivi Stati membri degli intervistati. Seguono la migrazione e l'integrazione (34%), lo spopolamento e la fuga dei cervelli (26%) e il declino del tasso di fertilità (21%). La percentuale più bassa (9%) è attribuita alla preoccupazione dei rispondenti circa il declino della quota cittadini UE nella popolazione globale. Tra i due Paesi in esame, Italia e Portogallo, si possono individuare alcune differenze (Fig. 6):

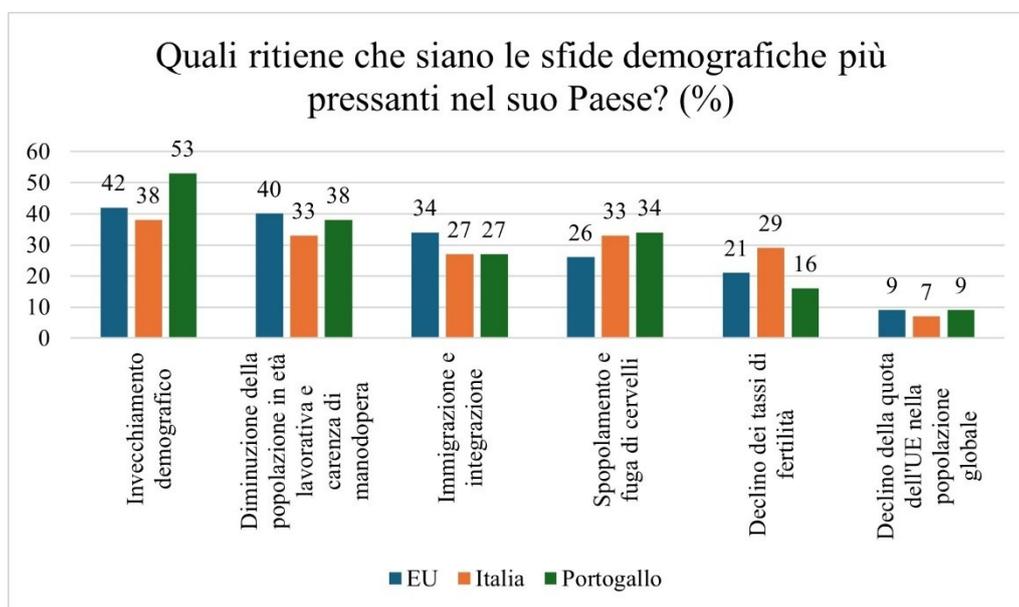


Fig. 6 - Opinioni dei rispondenti EU, italiani e portoghesi sulle sfide demografiche odierne, 2023.

Fonte: rielaborazione nostra Eurobarometer 534.

⁴³ <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/3112>. N = 25.683; periodo di rilevazione: 01-14/09/2023.

La survey dell’Eurobarometro speciale *Social Issues*⁴⁴ (Numero 509) del 2020 rivela come le questioni più urgenti per i cittadini europei siano le pari opportunità e l’accesso al mercato del lavoro, con condizioni di lavoro eque e l’accesso a un’assistenza sanitaria di qualità. Allo stesso tempo, il 71% degli intervistati dichiara di considerare la mancanza di diritti sociali un problema serio. Nel dettaglio, comparando dati EU, Italia e Portogallo (Fig. 7):

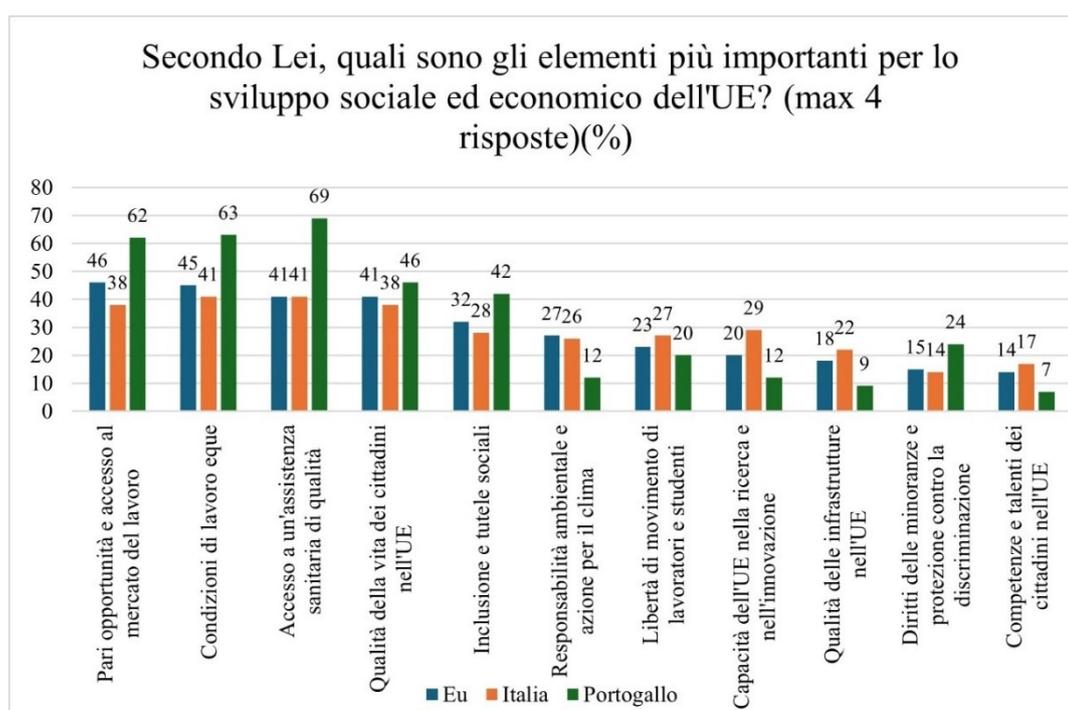


Fig. 7 - Elementi più importanti per lo sviluppo dell'EU secondo i rispondenti EU, italiani e portoghesi, 2020.

Fonte: rielaborazione nostra Eurobarometer 503.

Come si può evincere, per i due Paesi in analisi si evincono delle differenze in termini di attenzione e preoccupazione nei confronti di alcune *social issues*, come ad esempio sulle tema delle pari opportunità e sulle condizioni di lavoro,

⁴⁴ <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2266>. N = 27.213; periodo di rilevazione: 20/11-21/12/2020.

l'inclusione e la tutela sociale, i diritti delle minoranze e le azioni a contrasto della discriminazione.

Sul tema della discriminazione verte proprio la recente survey dell'Eurobarometro *Discrimination in the European Union*⁴⁵ (sp535) del 2023, che contiene indicazioni importanti sulle opinioni dei cittadini europei sui temi di diversità, inclusione, giustizia sociale e pari opportunità. Dal report si evince come, in generale, più della metà degli intervistati afferma che nel proprio Paese è diffusa la discriminazione per il fatto di essere Rom (65%), per il colore della pelle (61%) o per l'origine etnica (60%), per l'identità di genere (ad esempio essere transgender, 57%) o per l'orientamento sessuale (ad esempio essere lesbiche, gay o bisessuali, 54%). Circa la metà afferma che ad essere diffusa è anche la discriminazione sulla base della disabilità o della situazione socio-economica (entrambi 49%). Più di quattro rispondenti su dieci affermano che la discriminazione è diffusa sulla base delle caratteristiche sessuali (essere intersessuali, 47%), sull'essere percepiti come troppo vecchi o troppo giovani (45%) e sulla religione o sulle credenze (42%). Poco meno di quattro rispondenti su dieci (38%) affermano che nel loro Paese è diffusa la discriminazione per il fatto di essere uomo o donna. Inoltre, la percentuale di intervistati che ritiene diffusa la discriminazione è generalmente aumentata dal 2019, in particolare sulla base dell'identità di genere (essere transgender, +9 punti percentuali), delle caratteristiche sessuali (essere intersessuale, +8 punti percentuali), della disabilità e dell'età (+5 punti percentuali). L'unica eccezione è rappresentata dalla discriminazione sulla base della religione o delle convinzioni personali, che ora è considerata meno diffusa (-5 punti percentuali). Un altro dato interessante che emerge dall'indagine riguarda la percezione della promozione della diversità nei

⁴⁵ <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2972>. Periodo di rilevazione: 16/04-01/05/2023.

luoghi di lavoro ed altre domande sul tema, illustrando nella Fig. 8 le differenze tra le risposte offerte dai rispondenti europei nel complesso e da quelli **italiani** e **portoghesi** nello specifico:

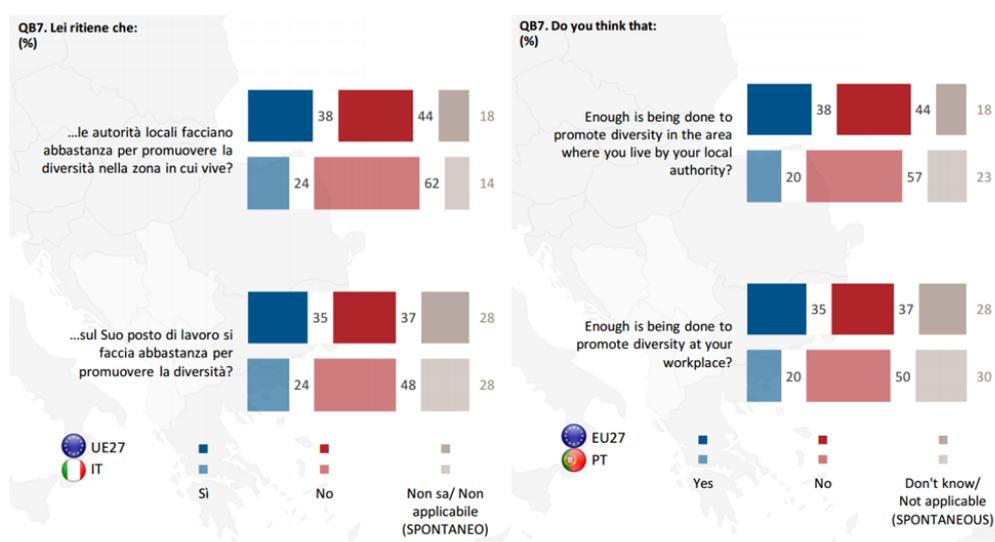


Fig. 8 - Opinioni dei rispondenti UE, italiani e portoghesi sulla valorizzazione della diversità, 2023.

Fonte: rielaborazione nostra Eurobarometer sp535.

Per chiudere questa prospettiva sui dati di contesto, molto interessante risulta, alla sezione *Discriminazione nella vita quotidiana* del report, l'interrogativo posto ai rispondenti che chiede loro di immaginarsi un'azienda con la volontà di assumere qualcuno e che abbia la possibilità di scegliere tra due candidati con uguali competenze e qualifiche. A questo punto, viene chiesto al rispondente di indicare quali caratteristiche potrebbero giocare a sfavore dell'uno o dell'altro candidato. Alla Fig. 9, dati a confronto tra tutto il campione e i rispondenti italiani e portoghesi:

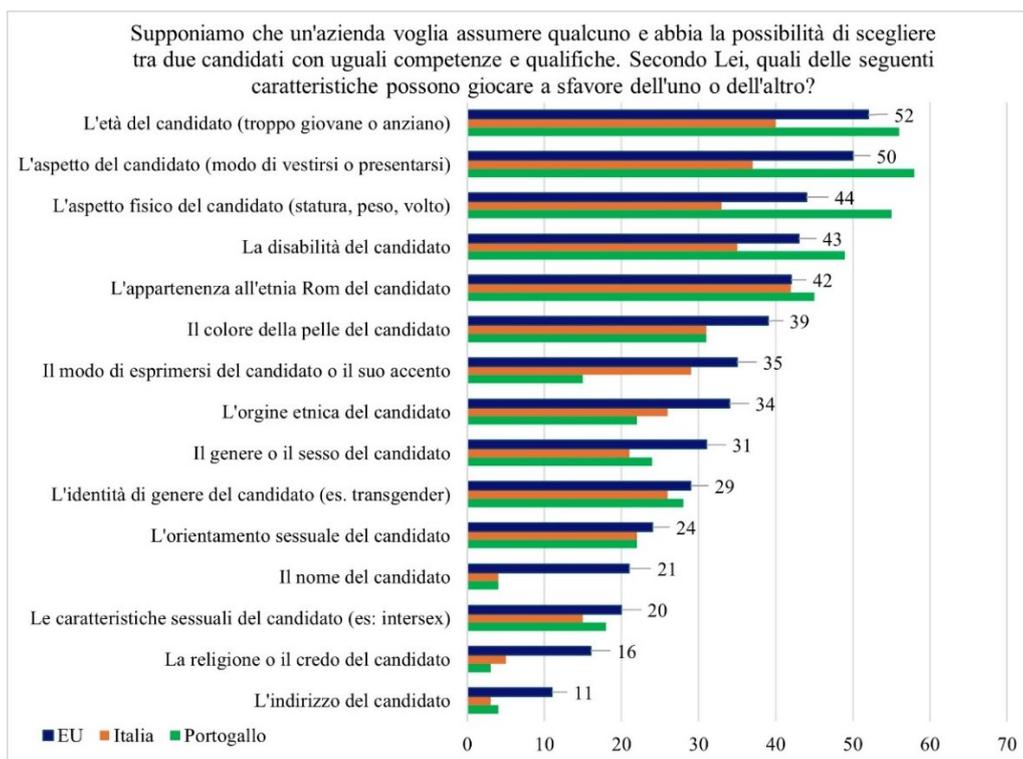


Fig. 9 - Opinioni dei rispondenti UE, italiani e portoghesi sulla discriminazione al lavoro, 2023. Valori %.

Fonte: rielaborazione nostra Eurobarometer sp535.

3.4. Gli interventi organizzativi di *diversity*: politiche e pratiche di inclusione

A conclusione di questa lunga disamina degli aspetti normativi e demografici intorno alla questione della diversità nella società europea, è ora doveroso giungere alla presentazione di quelle che sono le principali caratteristiche dei più diffusi interventi di Diversity Management generalmente adottati nei sistemi organizzativi complessi; tale operazione risulta necessaria per riuscire ad inquadrare le modalità e le prassi attraverso le quali le istanze normative, sociali, culturali, economiche e di business si traducono in concrete politiche e pratiche di gestione della diversità nelle organizzazioni che le recepiscono ed implementano.

Ripercorrendo l'ottima analisi effettuata da Basaglia, Cuomo e Simonella (2022)⁴⁶ nel loro testo sull'*organizzazione inclusiva*, è possibile distinguere tra alcune *macrocategorie* per poter descrivere lo stato dell'arte odierno sulla gestione organizzativa dei diversi gruppi. Vengono infatti trattati i temi che riguardano la gestione della diversità di genere e della genitorialità, della diversità basata sull'orientamento sessuale e della comunità LGBTQI+, della diversità basata sull'età e sulle generazioni, della disabilità e della diversità etnica, culturale e religiosa. C'è comunque da evidenziare che questa ripartizione in macrocategorie risulti certamente *funzionale* ad una più agevole classificazione e descrizione dei principali interventi di Diversity Management; tuttavia, come si avrà modo di affrontare, è necessario tenere a mente l'approccio *intersezionale* alla gestione delle diversità, dal momento in cui pone al centro dell'attenzione l'esperienza delle persone che si trovano nella *sovrapposizione* di più categorie (ad esempio, *giovane-donna*) e le modalità con cui – in maniera interdipendente con le caratteristiche dei relativi contesti socio-istituzionali e organizzativi di riferimento – questo intreccio è in grado di rilevare condizioni di discriminazione e disuguaglianza che talvolta sfuggono a quelle “codificate” dai gruppi di volta in volta dominanti a livello sociale e organizzativo (Zanfrini e Monaci, 2014).

⁴⁶ La classificazione delle politiche e pratiche organizzative per ciascuna categoria di diversità qui presentata è un nostro adattamento, con integrazioni, dei capitoli 5, 6, 7, 8 e 9 in Basaglia S., Cuomo S. e Simonella Z. (2022), *L'organizzazione inclusiva. ...*, *op.cit.* In particolare, *La gestione della diversità di genere e della genitorialità* (cap. 5) è da attribuirsi a Cuomo S.; *La gestione della diversità basata sull'orientamento sessuale e della comunità LGBTQI+* (cap. 6) e *La gestione della diversità etnica, culturale e religiosa* (cap. 9) a Basaglia S. e *La gestione della diversità basata sull'età e sulle generazioni* (cap. 7) e *La gestione delle disabilità* (cap. 8) a Simonella Z.

Genere e genitorialità

Ripartendo dalle prassi di gestione della diversità di genere, è innanzitutto necessario distinguere tra le pratiche a sostegno dell'**equità di genere** e quelle che si occupano alla gestione, per l'appunto, dell'intersezione tra il **genere e la genitorialità**, unita alle politiche di flessibilità e di welfare aziendale. Per quanto riguarda le prime, già a partire da quelle che sono le pratiche relative al processo di selezione del personale, può essere una buona prassi prevedere una rosa di candidati equilibrata per genere. Importante a questo fine è avere dei *recruiter*, quindi dei valutatori, consapevoli delle proprie distorsioni, al fine di evitare qualunque valutazione orientata da stereotipi di genere. Questo genere di assunti si applicano anche per quanto riguarda i processi di sviluppo delle carriere del personale e quindi di promozione. A tal proposito, altre misure che riguardano l'implementazione di programma di formazione, *coaching* e *mentoring* hanno il fine di costruire percorsi di sviluppo per donne potenzialmente in grado di ricoprire posizioni manageriali (Cuomo e Paolino, 2016).

Una misura dibattuta, ma ampiamente adottata, è quella delle quote di genere introdotte in diversi Paesi europei, fra cui l'Italia, al fine di aumentare il numero di donne nei Consigli di Amministrazione. La **legge Golfo-Mosca** è stata introdotta in Italia nel 2011 per accelerare il percorso verso la parità di genere, in primis numerica. Tale legge introduce l'obbligo di equilibrare la rappresentanza di genere negli organi di governo e di controllo di Consigli di Amministrazione e collegi sindacali delle società quotate controllate e partecipate pubbliche; tale legge ha stabilito che il genere meno rappresentato dovesse ottenere almeno un terzo degli amministratori eletti per tre mandati consecutivi e in modo graduale. Nel 2019 la legge è stata prorogata con alcune modifiche che prevedevano, fra le altre, che il genere meno rappresentato dovesse ottenere due quinti di

rappresentanza. A 10 anni dall'approvazione della legge, la presenza di donne nei CdA è passata dal 7 al 36%. L'ingresso delle donne nei Consigli di Amministrazione ha quindi favorito la presenza di una maggiore eterogeneità dei profili e delle competenze, portando all'attenzione dei rispettivi Consigli nuove visioni di business e nuovi valori di impresa. Come critica si presenta la questione intorno al fatto che l'inclusione femminile nei Consigli di Amministrazione riguardi ancora un circolo ristretto di donne e che inoltre, al momento, non sembra che la presenza delle donne abbia contribuito a generare un cambiamento *a cascata* su tutta l'organizzazione. Tali considerazioni inducono a pensare che la legge Golfo-Mosca fosse necessaria per rompere un meccanismo consolidato che ha escluso per anni le donne dai CdA, ma oggi è necessario andare oltre la legge⁴⁷, agendo sulle culture organizzativa verso ulteriori temi di equità e sostenibilità sociale (Cuomo, 2017; 2019).

Oltre a questa politica, altri fondamentali strumenti di diagnostica organizzativa riguardano il monitoraggio della composizione della forza-lavoro e l'analisi regolare del quadro retributivo del personale al fine di intervenire, eventualmente, su squilibri intorno al *gender pay gap*. Nel corso del tempo sono inoltre nate diverse **certificazioni sulla parità di genere**, la cui adozione da parte delle imprese le impegnerebbe a monitorare i divari di genere in termini di ingresso e carriera, retribuzione e politiche di inclusione implementate. L'adozione di una certificazione ha certamente il vantaggio di spingere l'organizzazione ad essere trasparente e coinvolta in politiche intorno ai temi dell'equità di genere; tuttavia, tali condizioni presentano anche il rischio di *burocratizzare* e *formalizzare* eccessivamente i processi di trasformazione culturale aziendali.

⁴⁷ Si ricordi il discorso già affrontato dell'evoluzione dalle Azioni positive al Diversity Management.

Per quanto riguarda le pratiche a **sostegno della genitorialità**, queste supportano le persone nel difficile bilanciamento tra vita familiare e professionale. Certamente il lavoro agile rappresenta l'evoluzione più promettente di un nuovo modello organizzativo lavorativo che rispetti le esigenze di flessibilità spazio-temporale di tutte le persone (Cuomo, 2015). I servizi alla famiglia sono un ulteriore aiuto in tal senso e possono essere integrati ai servizi a supporto della persona per il suo benessere psicofisico, attraverso politiche di welfare organizzativo come, ad esempio, servizi di *babysitting* aziendale. Costituisce sicuramente un elemento simbolicamente innovativo indicare tali politiche come orientate alla *genitorialità* piuttosto che alla sola *maternità*, dal momento in cui tale scelta pone l'accento sul tema della **condivisione del lavoro di cura** tra entrambi i membri di una coppia (Mapelli e Cuomo, 2009). Concretamente, tra le politiche e le pratiche a sostegno della genitorialità troviamo la divulgazione interna di materiale informativo riportante le indicazioni normative in tema di diritti alla genitorialità, insieme all'erogazione di corsi alla salute e alla prevenzione dei rischi legati al luogo di lavoro e più in generale sugli strumenti di flessibilità e welfare che l'azienda mette a disposizione di tutti i dipendenti e, in particolar modo, dei genitori. Per quanto riguarda in modo specifico la madre, è importante riuscire a gestire armoniosamente l'uscita e rientro dalla pausa per maternità: a questo proposito, un altro aspetto fondamentale riguardante la cultura aziendale è quello di costruire una visione non stigmatizzante della genitorialità e quindi *normalizzare* l'evento della maternità e della paternità nella vita di una persona, ancora vissuto e visto da molti come un impedimento allo sviluppo e alla carriera. Infine, come leva di natura economica, le aziende possono mettere a disposizione diversi sostegni come i permessi retribuiti, l'integrazione della retribuzione, gli anticipi

di TFR, prestiti a tassi agevolati per i neo-genitori, così come convenzioni con istituzioni scolastiche.

Lavoratori LGBTQI+

Parlare di politiche e pratiche di gestione di questo tipo di diversità vuol dire tenere in considerazione che la discriminazione per orientamento sessuale e identità di genere può avvenire già *prima* di entrare nell'organizzazione, quindi già a partire dalle fasi di reclutamento e selezione del personale, ma anche *dopo* essere stati assunti, nelle dinamiche relazionali quotidiane fra colleghi o responsabili oppure in termini di divario retributivo, di valutazione delle prestazioni e, conseguentemente, di decisioni in merito a promozione e avanzamento di carriera, legate alle opportunità di formazione e sviluppo offerte.

Bisogna inoltre considerare che la gestione di questa diversità può risultare particolarmente complessa poiché risente particolarmente del **contesto sociale e legale** che incide sul clima organizzativo. Ci si pone quindi un interrogativo: quanto le singole organizzazioni possono essere un'*enclave inclusiva* in un ambiente sociale, culturale ed economico repressivo, oppressivo o ostile? Per un'efficace valorizzazione della diversità, che abbia degli impatti positivi sia organizzativi che sociali e specialmente per quanto riguarda imprese multinazionali, risulta innanzitutto fondamentale un'attenta analisi dell'ambiente esterno all'organizzazione. Il primo aspetto di tale valutazione riguarda la cosiddetta "**geografia organizzativa**", ovvero la decisione di essere presente o meno in un determinato Paese. Ad esempio, per una organizzazione che fa sfoggio dei propri valori in termini di inclusività e tutela sociale, potrebbe risultare incoerente operare in un paese che criminalizza, in maniera più o meno

esplicita, le persone LGBTQI+. Altro tipo di considerazioni dovrebbero riguardare le relazioni tra la strategia locale e quella internazionale/globale e il grado di coerenza tra le due.

Per quanto riguarda pratiche di Diversity Management, queste orbitano intorno alla costruzione di un clima organizzativo *gay-friendly* ed inclusivo, alla tutela della riservatezza delle informazioni, all'utilizzo di un corretto *linguaggio inclusivo*. A questo proposito, un ruolo centrale per l'adozione di politiche LGBTQI+ veramente efficaci è giocato dalla presenza di comunità di lavoratori e attivisti LGBTQI+ interni all'organizzazione.

Età e generazioni

Per quanto riguarda la gestione di diversità **intergenerazionali** nelle organizzazioni, c'è innanzitutto da considerare come ci si rivolga spesso alle numerose e tradizionali suddivisioni che si trovano in letteratura che distinguono le varie coorti generazionali, prevalentemente tra *Baby Boomers*, *Generazione X*, *Millennials* e *Generazione Zeta*, con alcuni relativi tratti valoriali – e, fra questi, anche quelli legati agli atteggiamenti e ai comportamenti legati al lavoro – e caratteristiche “tipiche” intragenerazionali e di differenza intergenerazionale. Per fare un esempio di tali caratteristiche, molte di queste ricostruzioni rintracciano nella generazione dei Baby Boomer un grande spirito imprenditoriale e di autorealizzazione, mentre attribuiscono alle generazioni più giovani un bisogno particolare di bilanciare vita privata e lavorativa, così come di poter fare ricorso ad un più efficiente uso delle tecnologie.

Tuttavia, ricorrendo a questo genere di classificazioni, si corre il rischio di incappare, affidandosi a qualche stereotipo relativo all'età e alle aspettative

sociali e culturali ad essa associate, in comportamenti discriminatori sulla base di pregiudizi legati ad *age stereotype* (Sammarra e Profili, 2017). Si parla a questo proposito di **generazionalismo**, ovvero la tendenza a semplificare e/o esagerare le differenze tra generazioni, cristallizzandole come fisse ed eterne (Purhonen, 2016); il rischio che ciò comporta è quello di assumere la classificazione generazionale come *scorciatoia* per presumere caratteristiche individuali sulla base di una certa collocazione generazionale, così fissandole in stereotipi che esulano dalle effettive occasioni relazionali e prestazionali e, soprattutto, dalle differenze individuali.

Un esempio di questo *bias* è ciò che va sotto il nome di **ageism**, ovvero un processo di stereotipizzazione e discriminazione sistematica contro le persone in quanto giovani o anziane, proprio come il razzismo o il sessismo si generano a causa del colore della pelle o del genere (cfr. Butler, 1969). L'*ageism* si concretizza, ad esempio, in episodi discriminatori nei confronti dei lavoratori anziani, esibiti in modo ricorrente e automatico utilizzando il criterio dell'età come **predittivo della prestazione** (Cuomo e Mapelli, 2014; Bombelli e Finzi, 2006) o ancora come indicatore di performance scadente. Allo stesso modo, l'*ageism* sottende anche esempi di **discriminazione positiva** verso gli anziani e a danno dei più giovani, come conseguenza dell'idea diffusa che una maggiore esperienza renda la persona più adeguata a ricoprire determinati ruoli (Iversen *et al.*, 2009), oppure riguardo l'idea che i lavoratori più anziani siano più affidabili, leali e dediti al lavoro rispetto ai più giovani.

Ciò detto, quando si parla di politiche e pratiche di gestione dell'età si fa prevalentemente riferimento al tema dell'invecchiamento della popolazione organizzativa (Salaris, 2020), con lo scopo di favorire il mantenimento della capacità lavorativa e della *motivazione* del dipendente anziano. In senso più esteso, però, ingloba l'insieme delle politiche volte alla promozione e alla

valorizzazione della diversità legata all'età nelle sue varie forme, al fine di costruire occasioni di confronto e di reciproco scambio tra le popolazioni più giovani e quelle più anziane che abitano l'organizzazione. Già per quanto riguarda le politiche di selezione e reclutamento, una buona pratica è la garanzia di eguale accesso a persone di fasce d'età diverse, fenomeno importante, specialmente, per il collocamento o il ricollocamento di persone over 50. Per riconoscere quelli che sono gli (eventuali) stereotipi o *meta-stereotipi*⁴⁸ relativi all'età all'interno dell'organizzazione è utile, come sempre, una buona analisi del clima aziendale.

Per quanto riguarda gli interventi di gestione di questa diversità, si menzionano i programmi di mentoring, che vedono valorizzate la *seniority*, l'esperienza, il bagaglio di conoscenza e competenza accumulata o anche di *reverse mentoring*, dove il *mentor* è il giovane, che apre opportunità di apprendimento per il più anziano a temi, approcci e prospettive potenzialmente sconosciuti (cfr. Murphy, 2012 pp. 549-573). Altri interventi richiamano allo *shadowing* tra giovani e anziani e alla creazione di gruppi di lavoro misti per favorire un apprendimento reciproco implicito.

⁴⁸ Con *meta-stereotipi* si intendono credenze su come le persone pensano di essere percepite dagli altri (Finkelstein *et al.*, 2013). Per quanto riguarda i meta-stereotipi relativi all'età, questi comportano incomprensioni e pregiudizi intergenerazionali in grado di aggiungere ulteriori criticità al confronto relazionale professionale. Tali presunte differenze intergenerazionali, anche se solo *presupposte*, possono porsi all'origine di tensioni apparentemente immotivate poiché nell'incontro intergenerazionale sul luogo di lavoro si formano percezioni reciproche già inficiate da stereotipi e pregiudizi, anche a dispetto della realtà fattuale, poiché condizionate da aspettative – positive e negative – fondate o meno (Cadiz, Truxillo e Fraccaroli, 2015).

Disabilità

Parlare di gestione della disabilità nei luoghi di lavoro comporta innanzitutto due premesse: la prima è relativa alla riflessione sul tipo di lavoro offerto alla popolazione lavorativa con disabilità – e solitamente si tratta di mansioni medio-basse e di carattere amministrativo, anche se rivolte a persone maggiormente qualificate (Cuomo e Simonella, 2018; 2021). Inoltre, la sfera della disabilità è caratterizzata da molti stereotipi e pregiudizi, segnata da un vero e proprio **stigma della disabilità**, specialmente se di natura psichica o intellettuale poiché meno osservabile e, perciò, di più difficile comprensione. Già a partire dalle fasi di reclutamento e selezione, si riscontra generalmente una certa *resistenza all'assunzione* della persona disabile per via del timore di elevati costi di gestione, di basse aspettative nelle prestazioni, di sensazioni di investimento *sprecato* in formazione e training.

Prima di passare alle politiche e pratiche di *Disability Management*, bisogna considerare che, in Italia, la legge 68/99 **Norme per i diritti a lavoro dei disabili** promuove l'inserimento e l'integrazione lavorativa delle cosiddette «categorie protette», con *quote* di assunzione obbligatorie per legge. In molte aziende, l'impegno verso l'assunzione di persone disabili si ferma all'adempimento dell'obbligo di legge. Per andare oltre, fondamentale ancora una volta è la costruzione di un clima organizzativo aperto e inclusivo a tuttotondo, con interventi strutturati finalizzati alla formazione e alla conoscenza della disabilità; infatti, l'adeguata strutturazione di prassi di gestione del personale, la presenza di un presidio sul tema della diversità e della disabilità e l'introduzione di prassi *ad hoc* integrate nel ciclo delle risorse umane, influenzano la creazione di un clima

organizzativo orientato alla fiducia, alla collaborazione e all'eguaglianza, che favorisce – tra le altre cose – l'inserimento e l'inclusione della persona con disabilità (Erickson *et al.*, 2014). Fondamentali, per un'organizzazione inclusiva della disabilità, alcuni interventi strutturali, come l'utilizzo di tecnologie di accessibilità e l'abbattimento delle barriere architettoniche. Alcune imprese hanno anche adottato la figura del *disability manager* che nasce come professionalità da inserirsi nella pubblica amministrazione, ma nel corso degli ultimi anni si dibatte sulla sua introduzione anche nelle aziende private. Questa figura è un punto di riferimento per le persone con disabilità ed ha il compito di promuovere l'adozione di politiche finalizzate a garantire autonomia, sviluppo e la reale inclusione delle persone con disabilità (Dalla Mora e Marino Aimone, 2020).

Diversità etnica, culturale e religiosa

Infine, per concludere con la **gestione della diversità etnica, culturale e religiosa**, una prima questione da tenere a mente riguarda – come già accennato per la gestione della diversità legata a orientamento sessuale e identità di genere – le caratteristiche dei contesti socioculturali dei differenti paesi nei quali l'azienda è presente e quindi la decisione su come declinare il Diversity Management in realtà differenti. Si tratta quindi di pianificare delle strategie a partire dalla valutazione delle *somiglianze* e delle *differenze* tra culture diverse e della relativa costruzione di processi relazionali di negoziazione e interazione all'interno e tra gruppi di lavoro multiculturali⁴⁹, dove il tema principale è quello

⁴⁹ Si torni a fare riferimento al par. 2.5. **Per una definizione di Diversity Management: la declinazione della diversità nei modelli organizzativi** del presente lavoro.

dei *valori* (cfr. Inglehart e Welzel, 2005) – *tradizionali*, come il rapporto con le autorità, la religione, la struttura sociale e familiare e *di sussistenza*, come la sicurezza economica e fisica, o ancora relativi all'*espressione del sé*, come l'autonomia, il benessere psico-fisico, la tutela ambientale, la partecipazione e la tutela dei diritti umani – che caratterizzano le culture dei vari Paesi che si confrontano. Come già visto, la questione della cultura *esterna* all'organizzazione e dei suoi relativi impatti sulla cultura organizzativa, ampiamente discussa nel Capitolo 2 del presente lavoro⁵⁰, comporta quindi l'eventuale verificarsi di forme di **segregazione** per settori, professioni o origine etnico-culturale; si tratta del fenomeno della "**specializzazione etnico-culturale**", la cui conseguenza è la creazione, nell'immaginario collettivo, di un'immagine unificata nell'identificazione di una specifica professione con uno specifico gruppo etnico-culturale o di attribuzione di caratteristiche socio-culturali stereotipate applicate al singolo individuo (cfr. Perretti, Simonella e Basaglia, 2018). Per di più, all'interno delle organizzazioni, la scelta delle politiche e delle pratiche da attivare per la gestione delle diversità etnico-culturali può risultare difficoltosa, in primo luogo perché spesso l'impresa non è realmente consapevole del potenziale e dell'attuale grado di diversità che la caratterizza, in termini di *appartenenza o identificazione* etnico-culturale del singolo e meno, logicamente, in termini demografici luogo di nascita/cittadinanza.

Di conseguenza, i più diffusi interventi di gestione di tale diversità consistono nell'adozione e nell'implementazione di attività ad ampio spettro, che si servono innanzitutto di momenti di formazione sulla convivenza multiculturale e dialogo. Inoltre, l'offerta di servizi specifici per lavoratori stranieri e attività di formazione come corsi di lingua italiana o di altre lingue, l'assistenza alla gestione di pratiche burocratiche e amministrative, l'offerta di servizi di trasporto

⁵⁰ Si faccia riferimento al già discusso fenomeno del *riduzionismo socio-demografico*.

e di tipo abitativo, la più flessibile gestione dei tempi di lavoro (ad esempio, concedere ferie più estese per consentire ai lavoratori stranieri di assentarsi dal luogo di lavoro per sostenere lunghi viaggi verso il Paese d'origine, sono tutte pratiche e politiche che rendono più inclusiva un'organizzazione attenta alla diversità culturale. Un altro tema importante è la gestione delle differenze religiose; si tratta di un tema delicato, dal momento in cui non si conosce, spesso, l'orientamento religioso dei proprio dipendenti, eppure può diventare un interessante elemento di inclusione (ad esempio, presenza di cibo *ḥalāl* nella mensa aziendale).

Capitolo 4 – Nota metodologica della ricerca

4.1. Il piano epistemologico della ricerca

Il presente lavoro di ricerca muove dalla volontà di indagare e approfondire, dal punto di vista sociologico, le questioni relative alla gestione e alla valorizzazione delle diversità legate all'età, al genere e alle identità di genere, all'orientamento sessuale, alla provenienza etnico/culturale e alle abilità all'interno dei sistemi organizzativi complessi di natura pubblica, privata e no profit in prospettiva nazionale e internazionale e di individuare e descrivere i relativi impatti nella società contemporanea in senso più esteso. La ricerca si inserisce nell'interesse che la disciplina sociologica rivolge ai molteplici processi che descrivono la complessità sociale della contemporaneità – come abbiamo visto nel corso dei capitoli precedenti – attraversata innanzitutto da mutamenti demografici e investita dalle conseguenti trasformazioni in senso sociale, normativo e politico, specialmente in ambito lavorativo e, eminentemente, organizzativo, le quali determinano continui e costanti incontri e confronti con modelli culturali contrastanti, inserendosi nel più ampio e profondo rapporto dialogico e dialettico tra identità e alterità.

Obiettivo principale è stato quello di esplorare le numerose dimensioni di carattere sociologico che ruotano intorno ai concetti di diversità e inclusione nei sistemi organizzativi complessi, al fine di *comprendere* l'esigenza – primariamente organizzativa, ma contestualmente culturale e sociale – di *gestire* tali questioni in maniera rigorosa, sistematica e sistemica, attraverso un impianto metodologico caratterizzato da un approccio qualitativo utile a collezionare ed elaborare

materiali empirici attraverso strumenti interpretativi orientati ad una modalità di lettura in grado di rispettare la complessità, la dinamicità, la continua mutevolezza, la trasversalità e la profondità dell'oggetto d'indagine.

In questa sede si descrive il metodo con cui è stato realizzato il presente lavoro di ricerca, chiarendo ulteriormente le motivazioni che hanno determinato la scelta di utilizzare un approccio di tipo qualitativo e delle relative tecniche¹ di raccolta ed elaborazione dei materiali empirici da restituire.

Come è noto, nella ricerca sociale sono praticabili, in maniera separata o congiunta, la prospettiva quantitativa oppure quella qualitativa. Tale scelta si orienta in due sensi, ovvero si può percorrere una strada che viene definita di tipo *verificativo* oppure una ricerca che viene definita di tipo *esplorativo* o *descrittivo*. Tale scelta risponde, essenzialmente, a due diversi percorsi e obiettivi di indagine: nel primo caso si *verifica*, mentre nel secondo si *esplora* e queste due prospettive derivano da due diverse visioni del mondo, ovvero quella orientata alla *spiegazione* e quella orientata alla *comprensione*, che contrappongono il modello conoscitivo positivista, con Émile Durkheim, e il modello conoscitivo dello storicismo tedesco, con Max Weber (Colella, 2009). Si tratta di un radicale conflitto metodologico conseguente ad una storica frattura epistemologica tra quella che viene definita la sociologia del *misurare* e quella del *comprendere* e che risale, a sua volta, al primo e storico dibattito sul metodo nelle scienze sociali. Nel primo caso si tratta di rintracciare una spiegazione, un rapporto causale tra variabili, sulla base di un processo guidato prevalentemente da termini *deduttivi*, mentre nell'altro caso si tratta di un processo conoscitivo che si nutre del piano dell'empiria in termini *induttivi*. Queste differenze si ripercuotono poi

¹ Si definiscono *tecniche*, le «specifiche procedure operative – riconosciute dalla comunità scientifica e trasmissibili per insegnamento – di cui una disciplina scientifica si avvale per l'acquisizione e il controllo dei propri risultati empirici» (Corbetta, 2003, p. 7).

ovviamente nella pratica operativa, ovvero nelle tecniche di rilevazione dei materiali empirici da adottare, in particolare – come si parlerà – nel caso dell'intervista qualitativa e dunque della *relazione* di intervista che si fonda su tali assunti epistemologici (*idem*). È proprio all'interno di questo scenario *comprendente* che si colloca la ricerca qualitativa, in particolar modo la tecnica dell'intervista che ha tra le fondamentali caratteristiche quella di fondarsi sull'importanza di studiare fatti, azioni, nome, valori dando ampio spazio al punto di vista o, meglio, *assumendo la prospettiva* di chi viene studiato (Gianturco, 2005).

Riprendendo Ferrarotti (1986, p. 160):

I metodi qualitativi sono in primo luogo mossi da un intento scientifico conoscitivo, ma [...] la loro giustificazione ultima riposa essenzialmente (sulla) concezione della scienza come impresa umana, tendente a risolvere problemi e domande della società, fondata su un atteggiamento di rispetto e di ascolto verso le persone [...] che non possono essere usate strumentalmente [...] senza correre il rischio di “oggettualizzarle”, ossia negarle come persone (*testo tra parentesi nostro*).

Quando si parla di **disegno di ricerca** si intende, generalmente, l'organizzazione preventiva e sistematica delle fasi che compongono l'indagine, in modo da poterla rigorosamente realizzare e, tra le altre cose, poterne garantire la ripercorribilità².

² Fra i criteri necessari da rispettare quando si sviluppa una ricerca vi è quello del dare conto dei passi metodologici compiuti; è, cioè, necessario rendere *pubblica* la strada percorsa e motivare tale scelta, al fine di rendere possibile ripercorrere tale cammino (cfr. Gianturco, 2005, p. 31).

Una ricerca qualitativa è sottoposta ad un processo di sviluppo fondamentalmente identico a quello di natura quantitativa, che si articola di norma in cinque principali fasi:

- la definizione del problema;
- la definizione del piano di lavoro;
- la raccolta dei materiali empirici (o *dati*);
- il riordino e l'analisi di tali evidenze;
- la loro validazione e la stesura del *report* finale di ricerca.

Una delle peculiarità del disegno di ricerca qualitativo è quella di essere **emergente**. Il piano d'indagine della ricerca qualitativa, infatti, non si *stabilisce* completamente prima dell'inizio dello studio, bensì si *sviluppa* nel corso del suo progredire ed è per questo motivo che richiede grande flessibilità e adattamento al contesto e ai soggetti cruciali durante tutto il suo iter; il disegno di ricerca qualitativo quindi si caratterizza per essere pratico e situazionale e per la sua capacità di adattarsi all'oggetto di studio attraverso strategie *ad hoc* dotate di alto grado di creatività e che siano fortemente contestuali. Nella prassi di indagine qualitativa è bene dunque tenere a mente come sia necessario uno schema che organizzi i passi da compiere, tuttavia sempre suscettibile a variazioni e modifiche frutto di continue decisioni in capo al ricercatore e alla situazione di ricerca, composto di step che possano essere compiuti in maniera sempre circolare e incrementale, **iterativo** (Gianturco, 2005).

Tali caratteristiche consentono, inoltre, di riuscire a cogliere il valore di quell'elemento di non-pianificazione proprio della conoscenza scientifica, di

serendipità³, ovvero quella *condizione particolare del cercare* che denota non solo il rinvenimento inaspettato e fortunoso di indizi, ma al contempo quell'intelligenza e quella creatività che permettono al ricercatore di coglierli, interpretarli e utilizzarli fruttuosamente nel corso della propria ricerca.

Il disegno della ricerca si modella sempre a partire da alcuni *criteri maestri* generatori di risposte, ovvero **domande conoscitive**; senza queste, il rischio che si corre è quello di raccogliere una serie di dati o di evidenze empiriche che di per sé *non parlano* (Colella, 2009). Tali interrogativi, nei disegni qualitativi, tendono ad emergere "dal basso", a diretto contatto con l'oggetto di indagine, rivelando le aree problematiche attraverso quelli che Blumer definisce *concetti sensibilizzanti*. Tali concetti:

«non danno la possibilità a chi ne fa uso di passare direttamente all'esempio concreto e al suo contenuto rilevante, ma offrono invece un'idea generale e un riferimento di massima per affrontare i reali casi empirici; sono utili a suggerire delle direzioni lungo le quali cercare» (Gianturco, 2005, p. 21).

La teoria riesce a connettersi con l'empiria, quindi con la realtà sociale, grazie ai *concetti operativi*, gli unici dotati di senso nella disciplina sociologica, ovvero concetti che vengono estrapolati dalla più ampia teoria e che vengono *acclimatati* dal ricercatore, ossia sono *contestualizzati* e calati nella realtà storica e socioculturale della ricerca (Gianturco, 2005).

Spetta quindi al ricercatore il compito di ritagliare una sua *sezione finita* dell'oggetto di indagine, al fine di ridurre la complessità inconoscibile e potenzialmente infinita del reale. La selezione viene fatta in base a criteri di rilevanza *soggettivi* che non sempre dipendono dalla più classica e affermata sequenza conoscitiva "problemi-teorie-critiche" (Antiseri e De Carlo, 1981). Al

³ Termine usato da Merton per indicare quella possibilità, sempre esistente, di fare *osservazioni casuali* di grande rilevanza nel progredire della conoscenza scientifica (cfr. Gianturco, 2005, p. 51).

contrario, nella ricerca con approccio qualitativo, si lavora a partire da domande sulla realtà e da interrogativi caratterizzati da una natura fondamentale descrittiva, che non nutrono ambizioni rispetto alla produzione di spiegazioni di portata generale (Gianturco, 2005).

Nella maggior parte dei casi, come in questo specifico studio, questo tipo di ricerca muove da un problema sociale concreto che magari non trova sufficientemente preparata la comunità scientifica dal punto di vista teorico. In questo senso si parla di “risposte a domande conoscitive”, piuttosto che di soluzione di problemi di teoria (cfr. Ricolfi, 1997: 19-39).

Prima di passare al piano operativo del presente lavoro, le **domande conoscitive** che hanno orientato questa ricerca possono essere così ricapitolate:

1. Qual è l'attuale grado di conoscenza, consapevolezza e sensibilità sui temi di Diversità e Inclusione dentro e fuori dai contesti organizzativi, e cioè nei contesti sociali e politici, delle società prese in analisi?
2. Sulla base dei principali pregiudizi e stereotipi che orbitano intorno alla presenza di diversità all'interno delle organizzazioni – emergenti dalla letteratura nazionale e internazionale di riferimento – e che determinano fenomeni di discriminazione e ingiustizia sociale, qual è l'opinione degli esperti sugli assunti di base, sulle principali motivazioni e sulle finalità attese che spingono i sistemi organizzativi complessi ad intraprendere, realizzare e costantemente migliorare i percorsi di gestione delle diversità al loro interno?
3. Quali sono le specifiche caratteristiche del Diversity Management come strumento di inclusione e innovazione sociale?

4.2. Il piano operativo della ricerca

Per raggiungere tali obiettivi conoscitivi, il **piano operativo** della ricerca si è servito – come premesso – dell’approccio qualitativo e, in particolar modo, dell’utilizzo di **interviste focalizzate** rivolte a testimoni **esperti** (o *privilegiati*), al fine di collezionare ed elaborare materiali empirici trans- e inter-disciplinari sui temi in oggetto e relativi ai contesti sociali e organizzativi di riferimento.

Il piano della ricerca ha previsto, inizialmente, una prospettiva **nazionale**, successivamente integrata da una **internazionale** e nello specifico portoghese per via dell’opportunità, offerta dal programma di Mobilità dottorale internazionale d’Ateneo, di poter arricchire l’esperienza formativa e professionale a Lisbona, in Portogallo, con un periodo di quattro mesi come *Visiting researcher* presso il *Centro de Investigação e Estudos de Sociologia* (Centro di ricerca e studi sociologici) **CIES-IUL** dell’Istituto Universitário de Lisboa (IUL).

La scelta di impegnare la ricerca in entrambi i Paesi si è rivelata particolarmente coerente per via delle similarità, come visto nel Capitolo precedente, che accomunano Italia e Portogallo e, in generale, i Paesi dell’Europa meridionale, da un punto di vista culturale e delle *social issues* che li attraversano; dall’altro lato si è rivelata feconda e soddisfacente per via delle differenze, specialmente di natura storica e civica, che li contraddistinguono.

La scelta di ricorrere a **testimoni privilegiati** è da attribuirsi alla decisione metodologica di intervistare dei soggetti che non fanno parte dei fenomeni presi in esame, ma che sono ritenuti conoscitori ed esperti degli stessi, poiché collocati in una posizione privilegiata; per dirlo con Losito (2004, p. 55), si tratta di «persone che per la loro condizione o esperienza possono risultare fonti particolarmente significative» ed anche per questo motivo vengono chiamati

osservatori privilegiati (Corbetta, 1999). In altre parole, servirsi di testimoni privilegiati vuol dire ricorrere a soggetti esperti che, per la loro posizione, o in termini di conoscenza del problema, sono in grado di offrire una visione d'insieme, diretta e profonda del fenomeno (Corbetta, 2003).

La scelta di ricorrere a testimoni esperti rispecchia, ancora, la volontà di analizzare insieme ad essi i fondamentali aspetti che hanno scandito i principali momenti e determinato le più importanti fasi che hanno portato all'emergere e alla sempre maggiore evoluzione del fenomeno della gestione delle diversità nei sistemi organizzativi complessi, specialmente in un ambiente sociale e organizzativo come quello europeo, più giovane rispetto alla tradizione statunitense. La scelta ha avuto inoltre la precisa intenzione di ricostruire, da un punto di vista sociologico e insieme all'aiuto degli esperti, lo **stato dell'arte** su tematiche ancora poco studiate da tale punto di vista ed è anche da riferirsi all'esigenza di raccogliere testimonianze e informazioni *specifiche* per lo *specifico contesto* di analisi, più sfornito, rispetto al contesto statunitense, di letteratura accademica e scientifica di riferimento nei due Paesi oggetti di studio.

Il ricorso a tali testimoni, specialmente come in questo caso dove assistiamo ad una scarsa letteratura sociologica sul tema, si affida a quella che è una *expertise contributiva* (Bammer *et al.*, 2020), che Collins ed Evans (2002; 2007) definiscono come la competenza necessaria per dare un contributo sostanziale a un campo tematico. Gli esperti, in tal senso, detengono competenze contributive rispetto al "*know that*" e al "*know how*" (Gobet, 2015), riferendosi alla conoscenza di quanto necessario per affrontare problemi sociali complessi in modo integrato e interconnesso da un punto di vista teorico, congiuntamente alla conoscenza e alle competenze imprescindibili dei metodi, delle pratiche e dei processi da utilizzare in un particolare contesto di studio. Tali testimoni offrono quindi la possibilità di ottenere una comprensione più completa di fenomeni complessi e dei possibili

modi di definirli e affrontarli, così come di sostenere la disseminazione di tali tematizzazioni e riversarla nella conoscenza sociologica, nelle politiche governative, nella pratica comunitaria, nell'innovazione aziendale e sociale – come nel caso del Diversity Management – o in altre iniziative, a beneficio della comunità scientifica e della società in senso esteso.

Nell'ulteriore intenzione di non fermarsi alla sola ricognizione dell'attuale stato dell'arte, altro obiettivo di ricerca è la costruzione, insieme agli esperti, di **scenari futuri** rispetto a tali complesse problematiche, attraverso la tematizzazione – tanto da una prospettiva accademica, quanto professionale – dei concetti portanti che riguardano la diversità, l'equità e l'inclusione sociale.

Dopo aver inquadrato, come visto nei precedenti Capitoli di questo lavoro, i temi del complesso rapporto tra identità e alterità; di differenza, diversità e disuguaglianze; di riconoscimento e giustizia sociale; delle questioni sociali e normative intorno alla gestione della diversità nei sistemi organizzativi complessi da un punto di vista teorico-concettuale e arricchendo questo quadro, in maniera imprescindibile, coi più recenti dati statistici secondari necessari alla presente indagine, si è scelto di procedere, come argomentato, con **interviste focalizzate** ad esperti su tali temi, per così privilegiare il punto di vista biografico, le opinioni e il vissuto esperienziale dei diretti interessati sui temi di interesse. L'intervista focalizzata ha a che fare con il modo in cui l'esperienza soggettiva degli individui incontra la situazione concreta, ovvero eventi concreti della vita reale, al punto da definirla e schematizzarla. Si caratterizza come una tecnica per l'interpretazione e si appoggia sulla definizione della situazione così come viene concettualizzata dagli individui sotto indagine (cfr. Lombardo, 2012, pp. 18-19).

Si è scelto di adottare questo tipo di tecnica come interazione «faccia a faccia», all'interno della quale il colloquio tra ricercatrice e intervistato/a potesse vertere su particolari argomenti col fine di far emergere l'esperienza soggettiva delle

persone esposte alla situazione d'interesse (cfr. Gianturco, 2005, pp. 72-73), attraverso uno schema di rilevazione precedentemente elaborato. A questo fine è stata necessaria la formulazione delle domande da porre agli esperti intervistati e la stesura di una **traccia di intervista**⁴ congruente alle macroaree e alle microaree tematiche individuate nella costruzione del quadro teorico di riferimento e utile come guida per la ricercatrice durante la realizzazione delle interviste, oltre che come scheletro della successiva analisi (cfr. Bichi, 2002). I principali criteri per la realizzazione di una intervista produttiva sono: la *non direttività*, ovvero la riduzione al minimo, da parte dell'intervistatore di qualsiasi intervento volto a guidare l'intervistato e che quindi gli consenta di esprimersi sulle questioni per lui maggiormente importanti; la *specificità*, relativa alla facoltà piena dei soggetti di poter definire la situazione in analisi; l'*ampiezza*, che fa riferimento alla copertura dei dati pertinenti nel corso dell'intervista e ciò viene garantito dalla possibilità accordata al soggetto di esprimere l'intera gamma di stimoli evocativi e di risposte che la situazione ha suscitato in lui e, infine, la *profondità e il contesto personale*, che rimandano alle implicazioni affettive e valoriali delle risposte da portare alla luce attraverso la situazione di intervista, con il relativo contesto personale, le convinzioni e le idee del soggetto (cfr. Lombardo, 2012, *passim*).

Sono stati intervistati **20 esperti**, 10 in Portogallo e 10 in Italia, individuatis sulla base della valutazione dei loro background accademici e *curricula* professionali, profondamente caratterizzati dalla presenza di tutte queste

⁴ Gli strumenti di rilevazione, ovvero le tracce di intervista, sono allegati in chiusura di questo Capitolo.

⁵ Seppur sia desumibile dalla prospettiva epistemologica descritta in precedenza, è comunque necessario specificare che non si tratta della *selezione di un campione*, bensì della *scelta* di soggetti da intervistare sulla base di criteri funzionali agli obiettivi conoscitivi dell'indagine. Si specifica dunque che la scelta dei testimoni esperti non presenta alcuna *sistematicità* e che il presente lavoro, per il suo carattere qualitativo, non ha alcuna pretesa di *rappresentatività*, bensì di *significatività* dell'esperienza nella più ampia finalità dell'indagine (cfr. Gianturco, 2005, p. 98)

tematiche e, in particolare, relativi alla sociologia generale e del lavoro, alla sociologia economica, agli studi organizzativi, all'organizzazione e all'economia aziendale, allo studio e alla gestione delle risorse umane, all'attività professionale di consulenza o scientifica di ricerca in tema di diversità e inclusione nei contesti organizzativi e sociali di riferimento. Più avanti, la presentazione dettagliata e la descrizione professionale di ciascun testimone.

Sono quindi state quindi preparate delle domande incentrate sulle principali aree tematiche oggetto di studio:

- Una prima parte, introduttiva, di presentazione del testimone, delle significative tappe formative, dei principali incarichi lavorativi ricoperti e degli ambiti e interessi di ricerca e professionali;
- Una tematizzazione, ovvero una personale definizione – sulla scorta della propria esperienza formativa e professionale – di concetti portanti dell'indagine, come *diversità*, *inclusione sociale* e *disuguaglianze sociali*, e come queste vengono declinate, da un punto di vista eminentemente socioculturale, nel contesto sociale di riferimento;
- Una ricostruzione dello stato attuale intorno alle pratiche organizzative di gestione delle diversità maggiormente adottate dai sistemi organizzativi complessi specifiche nei contesti sociali di riferimento, delle motivazioni e delle finalità per cui vengono intraprese e delle questioni socioculturali più critiche ancora presenti, d'ostacolo alla valorizzazione e all'inclusione di tali diversità;
- Una descrizione dell'attenzione, del grado di sensibilità e di conoscenza e consapevolezza su tali temi da un punto di vista accademico e politico/normativo;

- Una parte conclusiva nella quale i testimoni sono stati chiamati a fornire alcune raccomandazioni su tali temi per la costruzione e la definizione di scenari futuri di *policy making*, offrendo il loro giudizio informato su problemi sociali caratterizzati da incertezza e continua evoluzione.

Le interviste sono state realizzate prevalentemente di persona e in parte *online*⁶, in due fasi. Una prima fase nel corso dell'esperienza di mobilità dottorale in Portogallo⁷, dal mese di giugno al mese di settembre 2023; la fase italiana, invece, dal mese di maggio al mese di luglio 2024. Le interviste sono state realizzate in lingua inglese per la rilevazione portoghese e in lingua italiana, chiaramente, con i testimoni italiani. Ciascuna intervista ha avuto una durata di almeno un'ora fino a, nella maggior parte dei casi, un'ora e mezza.

Individuati i primi testimoni⁸, si è proceduto con lo *snowball sampling*, o *campionamento a valanga* o *a catena*, riferendosi con tale termine al fatto che uno stesso intervistato può presentarne un altro e così via (cfr. Bruschi, 1999, pp. 385-386; Corbetta, 2003, p. 76; Bichi, 2002, p. 90). Grazie alle indicazioni fornite dai primi soggetti intervistati, è stato quindi possibile entrare in contatto con ulteriori testimoni esperti sui temi affrontati nel corso dell'intervista; questo criterio di selezione, tra l'altro, ha consentito di stabilire anche un *sistema di relazioni* e perciò

⁶ Attraverso videochiamate per mezzo delle più comuni piattaforme di video-collaborazione online, come Zoom, Microsoft Teams e Google Meet.

⁷ Per uscire da una iniziale difficoltà di *accesso al campo* nella fase di rilevazione portoghese, fondamentale è stato l'aiuto offerto da due **testimoni chiave**: Joana Azevedo, la *supervisor* progettuale presso l'istituzione estera, professoressa associata presso il Dipartimento di Sociologia dell'ISCTE-IUL e ricercatrice presso il CIES-ISCTE e la Professoressa Claudia Pereira, che è stata Segretaria di Stato per l'integrazione per la Repubblica Portoghese. Dialogando con loro e con il loro prezioso e imprescindibile supporto, è stato possibile fare un primo inquadramento dello stato dell'arte per l'arricchimento del quadro della ricerca con elementi teorici e di contesto fondamentali nella letteratura e nella condizione portoghese. Va a loro inoltre riconosciuto il merito, e anche la gratitudine di chi scrive, di aver segnalato e introdotto ai primi testimoni da raggiungere.

⁸ Si veda nota precedente.

si pone sia come strumento per la scelta dei soggetti, ma anche come fonte di informazioni (cfr. Goodman, 1961).

È stato quindi chiesto ai soggetti selezionati di firmare una liberatoria per l'autorizzazione alla registrazione, la trascrizione, l'analisi e l'utilizzo delle informazioni volontariamente fornite per la stesura del presente testo e per l'eventuale uso a fini scientifici e didattici. È inoltre necessario qui sottolineare come, trattandosi di persone *esperte* e perciò accademicamente e professionalmente note e riconosciute, tali testimonianze sono state raccolte e trattate senza alcuna garanzia e forma di anonimato.

La fase successiva è stata quella della trascrizione delle registrazioni, durante la quale il testo è stato trascritto letteralmente in maniera fedele alla forma parlata dei racconti dei testimoni. Si ritiene necessario specificare che le trascrizioni delle interviste sono state effettuate di volta in volta, contemporaneamente alla realizzazione delle successive, per dedicare maggior attenzione agli aggiustamenti *in itinere* delle modalità di realizzazione e all'eventuale implementazione di temi via via *emergenti*, da approfondire con nuove domande nel corso delle successive rilevazioni. Anche in questa chiave si evincono i vantaggi del ricorso a testimoni esperti su temi complessi: attraverso la loro definizione della situazione, la strutturazione della loro esposizione, l'introduzione considerevole di informazioni da essi considerate rilevanti, i testimoni privilegiati sono infatti in grado di illustrare – con il loro “sguardo dall'alto” – la loro visione del problema, sollevare ulteriori domande conoscitive e sollecitare ulteriori aspetti problematici della situazione intesa nel suo complesso. Tutte queste nuove informazioni e prospettive sono state fruttuosamente recepite e incrementate lungo l'avanzamento dell'indagine⁹. Si è

⁹ Si ritorni alle caratteristiche del disegno qualitativo argomentate nel precedente paragrafo, in particolare i concetti di *emergente*, *serendipità* e *percorso iterativo*.

deciso di fermarsi con la raccolta delle interviste per soddisfazione del criterio di “**saturazione**”, ovvero quando la rilevazione può definirsi conclusa dal momento in cui si ritiene che nuove interviste non aggiungerebbero ulteriori informazioni significative a quelle già collezionate (cfr. Bertaux in Gianturco, 2005, p. 97).

Le testimonianze sono state poi parzialmente *adattate* dalla forma orale a quella scritta, eliminando dunque le forme involute e le ridondanze, alleggerite ad esempio non riportando le parole di appoggio e sostituendo le pause ritmiche con la punteggiatura del testo scritto. Infine, alcune forme sintattiche sono state corrette e adattate per rendere più scorrevole e gradevole la lettura del testo (cfr. Gianturco, 2005, p. 119).

Per l’analisi delle trascrizioni è stata scelta l’**analisi tematica**, che consiste nel recuperare da ciascuna testimonianza i passaggi relativi a ciascun tema indagato, al fine di comparare i contenuti degli stessi passaggi tra le diverse testimonianze, cioè attraverso la loro *trasversalizzazione*. Le interviste sono state quindi *scomposte* in stralci sulla base di macro e micro-temi emersi sia in sede teorica sia soprattutto empirica, col fine di mettere in *relazione significativa* le diverse porzioni di testo presenti all’interno di ciascuna delle testimonianze ed estrapolate dalle stesse. Il lavoro di scomposizione, comparazione e *trasversalizzazione* è necessario per poter illustrare e restituire il discorso teorico e sostenerlo dal punto di vista della prassi (cfr. Gianturco, 2005; Colella, 2009), come verrà fatto nella parte finale di questo lavoro attraverso la restituzione delle risultanze empiriche della presente ricerca.

Come anticipato, vengono qui presentati, in ordine cronologico di rilevazione, i testimoni che hanno reso possibile la realizzazione empirica di questo progetto

di ricerca. In particolare, viene indicato il loro nominativo, il titolo accademico e/o la qualifica professionale¹⁰ e la data di realizzazione dell'intervista.

In chiusura della presente nota metodologica vengono allegati gli strumenti di ricerca – ovvero le tracce di intervista in inglese e in italiano – necessari alla rilevazione delle evidenze empiriche.

4.3. Le testimonni e i testimoni

TESTIMONI – Portogallo

1. **Miriam Henriques Rosa**, ricercatrice al CIS-ISCTE (*Centro de Investigação e Intervenção Social*) e *invited professor* presso il Dipartimento di Psicologia sociale e organizzativa dell'ISCTE-IUL. Specializzata in metodi di ricerca e analisi dei dati, i suoi interessi di ricerca scientifica sono le relazioni intergruppi e in particolar modo quelle caratterizzate da status asimmetrico (maggioranze e minoranze). È esperta di comportamento organizzativo e si occupa di temi come diversità e inclusione sul lavoro, processi organizzativi relazionali come il successo di fusioni/acquisizioni aziendali, e relazioni tra gruppi religiosi diversi. Più recentemente, i suoi interessi di ricerca si specializzano nelle sfide sociali e organizzative, ad esempio, la formazione e l'inclusione organizzativa delle diversità di età e di genere. Intervista realizzata in data 28/06/2023.

¹⁰ Al momento della rilevazione; è anche per questo motivo che viene indicata la data di realizzazione dell'intervista.

2. **Renato Miguel do Carmo**, professore associato (con abilitazione) presso il Dipartimento di Sociologia dell'ISCTE-IUL e *research fellow* al CIES-IUL. È direttore dell' Observatório das Desigualdades (Osservatorio sulle disuguaglianze) e Coordinatore scientifico di COLABOR (Laboratório Colaborativo para o Trabalho, Emprego e Proteção Social), associazione senza scopo di lucro per il lavoro, l'occupazione e la protezione sociale. Fra i suoi numerosi interessi di ricerca, le disuguaglianze sociali, gli studi urbani e rurali, la mobilità sociale e spaziale, il capitale sociale, la coesione sociale, occupazione e mercato del lavoro, welfare e politiche pubbliche. Autore di numerosissime pubblicazioni scientifiche e divulgative e premiato con svariati riconoscimenti pubblici. Intervista realizzata in data 30/06/2023.

3. **Paulo Marques**, ricercatore a tempo indeterminato presso il Dipartimento di Economia politica dell'ISCTE-IUL e ricercatore presso DINÂMIA'CET-ISCTE (Centro per lo studio dei cambiamenti socioeconomici e del territorio). È inoltre coordinatore dell'Observatório do Emprego Jovem (Osservatorio dell'impiego giovanile) dell'ISCTE-IUL. Si occupa di economia politica comparata, segmentazione del mercato del lavoro e politiche pubbliche del lavoro, con una particolare attenzione alle fasce più giovani della popolazione. Intervista realizzata in data 06/07/2023.

4. **Inês Carneiro e Sousa**, ricercatrice a tempo indeterminato presso l'ISCTE-IUL e ricercatrice presso il CIES-ISCTE. Ha una formazione psicologica e poi una specializzazione in psicologia sociale e delle

organizzazioni e un titolo dottorale in Management e organizzazione e gestione delle risorse umane e comportamento organizzativo. Si occupa di diversità e inclusione nei luoghi di lavoro, pensionamento e specialmente di gestione delle diversità di età al lavoro, oltre che di comunicazione scientifica e Terza missione. Intervista realizzata in data 07/07/2023.

5. **Sandra Palma Saleiro**, ricercatrice presso CIES-IUL e ricercatrice a tempo indeterminato presso la Scuola di Sociologia e politiche pubbliche del Dipartimento di Sociologia dell'ISCTE-IUL. È inoltre consigliera del CIG (*Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género*, Commissione per la Cittadinanza e la Parità di genere). Si occupa di questioni relative alla diversità, alla parità e alla violenza di genere e alle identità di genere, con uno specifico focus sul transgenderismo. Si dedica inoltre alla valutazione delle politiche pubbliche, dei programmi e dei progetti in tema di discriminazione, disuguaglianze sociali, povertà ed esclusione sociale. Intervista realizzata in data 12/07/2023.

6. **Sofia Aboim**, *Senior Research Fellow* presso l'Istituto di Scienze Sociali dell'Università di Lisbona (ICS-IUL). È coinvolta in svariati programmi dottorali di sociologia per società aperte e inclusive e di studi di genere. I suoi interessi di ricerca spaziano dalla sociologia di genere, studi critici sulla mascolinità, sessualità alla cittadinanza, disuguaglianze sociali e intersezioni tra posizioni di genere, migrazione e razza/etnia in Portogallo, Europa e mondo post-coloniale. La sua ricerca attuale, transnazionale, si concentra sui gruppi emarginati e copre molteplici

temi in prospettiva intersezionale. Intervista realizzata in data 17/07/2023.

7. **Manuel António da Silva Abrantes**, sociologo, e *Técnico Superior* presso PlanAPP-Centro de Competências de Planeamento, de Políticas e de Prospetiva da Administração Pública, un'istituzione pubblica nazionale che mira a sostenere la definizione e l'attuazione delle politiche pubbliche e l'analisi previsionale in tutte le sfere della società. Nel corso della sua precedente carriera accademica, si è dedicato all'occupazione, alle questioni di genere e migratorie, alle disuguaglianze sociali e alle forme di partecipazione politica e sociale. Si è specializzato, inoltre, nello studio e nell'analisi del lavoro domestico retribuito. Intervista realizzata in data 26/07/2023.

8. **Eduardo Reis**, responsabile di APPDI (Associação Portuguesa Para a Diversidade e Inclusão), l'associazione senza scopo di lucro che promuove diversità e inclusione nelle organizzazioni e nella società portoghesi e gestisce e coordina la Diversity Charter portoghese (Carta Portuguesa para a Diversidade). Intervista realizzata in data 07/08/2023.

9. **Gustavo Sugahara**, ricercatore a tempo indeterminato presso DINÂMIA'CET-IUL. Si occupa di invecchiamento demografico, politiche pubbliche, economia comportamentale, economia istituzionale. Ha inoltre esperienza come consulente per organizzazioni internazionali quali la Banca Mondiale e le Nazioni Unite. Intervista realizzata in data 18/08/2023.

10. **Susana Schmitz**, *research fellow* presso Católica Lisbon School of Business & Economics. Si occupa di ricerca sui giovani e sulle relazioni intergenerazionali nei luoghi di lavoro, specialmente di *ageismo* e *ageismo bidirezionale*. Ha una formazione psicologica in comportamento organizzativo e gestione delle risorse umane. Intervista realizzata in data 07/09/2023.

TESTIMONI – Italia

1. **Patrizia Giorgio**, referente per l'Italia nell'*EU Platform of Diversity Charters* della Commissione Europea e CSR Program Manager di SODALITAS, la Fondazione che gestisce e promuove la Diversity Charter italiana (Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro). Con SODALITAS, si occupa di sostenibilità sociale di impresa, orientamento lavorativo dei giovani, diversity&inclusion nei luoghi di lavoro, comunità e territori inclusivi. Intervista realizzata in data 17/05/2024.
2. **Zenia Simonella**, laureata in Economia e Management e PhD in Sociologia. Attualmente assegnista di ricerca in Sociologia dei processi economici e del lavoro presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca e *fellow* presso l'Osservatorio Diversità, Inclusione e Smart working di SDA Bocconi School of Management. I suoi interessi di ricerca sono la sociologia della scienza e della conoscenza, l'epistemologia e la metodologia delle scienze sociali, la sociologia delle organizzazioni, i fenomeni di segregazione e discriminazione, identità

e cultura nelle organizzazioni, scienza, innovazione e società. Intervista realizzata in data 17/05/2024.

3. **Maria Cristina Bombelli**, tra le prime studiose di *diversity&inclusion* (D&I) in Italia, dagli anni Ottanta. Professoressa di Comportamento organizzativo presso l'Università di Milano-Bicocca e per anni docente della Scuola di Direzione Aziendale dell'Università Bocconi, dove ha fondato il primo centro studi di ricerca sul tema D&I (laboratorio Armonia). Fondatrice e Presidente onoraria di Wise Growth (società di consulenza per la crescita aziendale sostenibile e inclusiva). Intervista realizzata in data 21/05/2024.

4. **Valentina Dolciotti**, laureata in Scienze dell'educazione e ha conseguito un Master in Diversity Management and Gender Equality presso la Fondazione Brodolini a Roma. Dal 2013 consulente e formatrice DEI (Diversità-Equità-Inclusione) per grandi aziende, organizzazioni e istituti scolastici. Co-fondatrice e Direttrice Responsabile di *DiverCity*, rivista trimestrale europea dal 2018. Autrice di *Diversità e inclusione. Dieci dialoghi con Diversity manager* (Guerini Next, 2017). Intervista realizzata in data 03/06/2024.

5. **Luisa De Vita**, professoressa associata in Sociologia economica presso il Dipartimento di Scienze Sociali ed Economiche della Sapienza, Università di Roma. Coordinatrice del Dottorato di ricerca in Scienze Sociali Applicate e vice-coordinatrice della Scuola di Dottorato in Scienze Sociali ed Economiche. I suoi principali interessi di ricerca

riguardano le disuguaglianze, le politiche di genere, il Diversity Management, il mercato del lavoro e le condizioni di lavoro, con particolare attenzione al lavoro autonomo, all'impresoria femminile e ai percorsi di carriera. Lavora anche sull'occupazione nel campo STEM e sulla digitalizzazione ed economia di piattaforma, con particolare attenzione al settore della cura. Intervista realizzata in data 04/06/2024.

6. **Alessandra Lazazzara**, professoressa associata di Organizzazione aziendale e gestione delle risorse umane presso l'Università degli Studi di Milano. I suoi interessi di ricerca sono l'Age management; empowerment e leadership femminile; D&I Diagnostic (analisi di clima, mappatura della *workforce*, *internal labour force analysis*, *benchmarking*, etc.); percorsi di formazione e sviluppo professionale. È membro del Consiglio direttivo di ASSIOA-Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale e Vice President di ItAIS – Italian Chapter of the Association for Information Systems. È inoltre Senior Consultant & Scientific Advisor di Wise Growth. Intervista realizzata in data 14/06/2024.

7. **Paola Profeta**, prorettrice per la Diversità, Inclusione e Sostenibilità presso l'Università Bocconi di Milano e Professoressa Ordinaria di Scienza delle Finanze presso il Dipartimento di Scienze sociali e politiche dell'Università Bocconi. Direttrice del Corso in *Diversity & inclusion Management* presso l'Università Bocconi. È inoltre Direttrice dell'AXA Research Lab on Gender Equality e del Msc Politics and

Policy Analysis. Le sue aree di interesse, di insegnamento e ricerca si focalizzano sull'economia di genere, donne in politica, politiche per la promozione dell'uguaglianza di genere e della leadership femminile, economia pubblica, sistemi di welfare (pensioni, istruzione), tassazione comparata e *political economy* di tassazione e welfare state. Intervista realizzata in data 04/07/2024.

8. **Marco Guerci**, professore ordinario in Organizzazione aziendale presso il Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche dell'Università degli Studi di Milano. Coordinatore del Corso di Dottorato in Economic Sociology, Organization and Labour (ESOL). Tra i molti interessi di ricerca figurano la gestione delle risorse umane, il comportamento organizzativo, l'organizzazione aziendale pubblica e privata ed è specializzato in *critical management studies*. Intervista realizzata in data 15/07/2024.

9. **Simone Pulcher**, PhD in Sociologia economica e studi del lavoro. Attualmente ricercatore a tempo determinato presso il Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università degli Studi di Bergamo, dove insegna economia aziendale e comportamento organizzativo. Tra i suoi principali temi di ricerca: diversità di orientamento sessuale e di identità di genere, gestione delle diversità interculturali; relazioni tra aziende e organizzazioni sindacali. Intervista realizzata in data 23/07/2024.

10. **Lucilla Bottecchia**, psicologa e psicoterapeuta. Partner di Wise Growth e *senior consultant* sui temi di *diversity, equity & inclusion*. Esperienza nazionale e internazionale come Marketing Research Director per oltre 15 anni e docente a contratto presso il Dipartimento di Marketing dell'Università Bocconi e SDA Bocconi Business School di Milano. Intervista realizzata in data 25/07/2024.

4.4. Gli strumenti di rilevazione

Traccia di intervista (in inglese) – Portogallo

1. I would ask you to start with a brief presentation of yourself, the main **roles** and positions you have held (past and currently), and your main **research areas** and interests. (For Observatories/Centres Directors/Coordinators: What is the main **mission** of the Observatory and what are its main activities? Most recent projects and publications, etc. For Associations: main purpose and main activities, best D&I projects or campaigns accomplished so far);
2. What were the main **reasons** that led you to approach the topic of social inequalities? Would you tell me about your most significant project(s)/work(s)/publication(s) on this topic?
3. Could you give me your own definition of *diversity*?

Could you give your own definition of *social inclusion*?

Could you give me your own definition of *social inequalities*?
4. How would you describe **Portuguese society** from the point of view of social, economic, and labour inclusion of diversity?

5. According to you, what are the **most critical issues** regarding social inequalities in the Portuguese context, especially within complex organisational systems?
6. In your opinion, what are the **main organisational and normative tools** to deal with Diversity Management in complex organisational systems in the Portuguese context?
7. (As far as you know) what is the role of the **Carta Portuguesa para a Diversidade** in Diversity Management in Portuguese organisational systems? What does it mean for an Organisation to sign the *Carta*?
8. How would you describe the attention paid to diversity and social inclusion issues in the Portuguese **academic** context? And in the **political** one?
9. What more needs to be done? What **recommendations** would you suggest to **policy makers** on social inclusion issues in the Portuguese context?
10. A **future scenario**: how will the Portuguese D&I framework evolve in the coming years, inside and outside organisational contexts?
11. Is there any question I did not ask you that you would have expected? Would you like to add something to this interview?

Traccia di intervista – Italia

1. Breve **presentazione**, principali **incarichi** ricoperti (passati e presenti), ambiti e **interessi** di ricerca. (Per i Direttori/Coordinatori di Osservatori/Associazioni: di cosa si occupa, principali scopi e attività,

progetti di diversità e inclusione più importanti, campagne ed eventuali pubblicazioni più recenti);

2. Quali sono stati i principali **impulsi** che l'hanno spinta ad avvicinarsi al tema delle diversità e delle diseguaglianze sociali? Mi indicherebbe il/i suo/suoi progetto(i)/lavoro(i)/pubblicazione(i) più significativo/i sul tema?
3. Quale potrebbe essere una sua personale definizione di **Diversità**? Quale potrebbe essere una sua personale definizione di **Inclusione sociale**? Quale potrebbe essere una sua personale definizione di **Disuguaglianze sociali**? (Con quali modalità si esprimono, ancora oggi, le disuguaglianze sociali?);
4. Come descriverebbe la **società italiana** dal punto di vista dell'inclusione sociale e della consapevolezza delle diversità?
5. Rispetto ai sistemi organizzativi in Italia, quali sono, secondo lei, le **questioni più critiche** che ancora persistono rispetto alle disuguaglianze sociali nei luoghi di lavoro e che sono quindi d'**ostacolo** alla valorizzazione delle diversità e all'inclusione? (Sulla valorizzazione di quali diversità c'è ancora da lavorare/**investire/insistere?**);
6. Quali sono i **principali** strumenti, le politiche e le **pratiche organizzative** di gestione della diversità che i sistemi organizzativi mettono in atto? E quali sono le **cause** e quali i **fini** per decidere di intraprendere tali percorsi? (qualche esempio virtuoso, buone pratiche);
7. (Se ne è a conoscenza) Qual è il ruolo della Charter italiana, la **Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro**, nella gestione della

diversità e dell'inclusione nei sistemi organizzativi italiani? Cosa significa per un'organizzazione **firmare** la Carta?;

8. Come descriverebbe l'**attenzione** prestata dalla **ricerca accademica** alle questioni di D&I nel contesto organizzativo italiano? Come descriverebbe l'**apporto** che i contributi di ricerca offrono alla progettazione e realizzazione di interventi di D&I nei contesti organizzativi?;
9. E per quanto riguarda il **lato politico**, in particolar modo il dialogo con le istituzioni: come descriverebbe l'attenzione prestata dagli organi politici e istituzionali al tema della diversità e dell'inclusione sul lavoro? (È una **priorità**? E se non lo è, per quali **motivi**?);
10. Cosa c'è ancora da fare? Da accademico/a, quali **raccomandazioni** suggerirebbe (o ha avuto modo di suggerire) ai **policy makers** per la progettazione di **strumenti normativi** in tema di inclusione sociale nel contesto italiano?;
11. Uno **scenario futuro**: come evolverà il quadro D&I in Italia nei prossimi anni, dentro e fuori i contesti organizzativi?
12. C'è qualcosa che non le ho chiesto e che invece si aspettava che le domandassi? Vuole aggiungere qualcosa a questa intervista?

Capitolo 5 – Diversità e inclusione nelle società, nei sistemi organizzativi complessi, negli scenari futuri: la parola agli esperti

In quest'ultima parte viene offerta la restituzione delle risultanze empiriche di questo lavoro di ricerca.

Per una lettura semplificata, le testimonianze in lingua inglese sono state tradotte e le versioni originali possono essere consultate nelle relative note a piè pagina. La parentesi quadra [...] indica un'omissione di parte di testo dell'intervista riportato, adoperata al fine di rendere la lettura più scorrevole e gradevole. La parentesi tonda, invece, contiene del *testo tra parentesi nostro*, aggiunto per motivi prevalentemente sintattici. Alla fine di ciascuno stralcio, tra parentesi, il cognome della o del testimone intervistato.

5.1. Tematizzazione dei concetti portanti

Come già accennato con la presentazione degli strumenti di ricerca nel Capitolo precedente, fra le prime domande rivolte agli intervistati – oltre ad alcune di carattere biografico che hanno consentito alla ricercatrice di poter entrare in sintonia con i testimoni e di approfondire la conoscenza del background formativo e lavorativo degli stessi per una migliore e più proficua realizzazione dell'intervista di ricerca – figurano quelle relative alla **tematizzazione**, secondo gli esperti ascoltati, di alcuni concetti portanti dell'indagine, già esplorati in letteratura, nella prima parte di questo lavoro. Tra questi temi, i concetti di diversità, di inclusione e di disuguaglianze sociali, per i

quali è stato chiesto di provare a offrire una definizione personale. Già a partire dalle prime rilevazioni, si è potuto subito riscontrare come, nonostante la *semplicità* di tale interrogativo, alcune risposte degli esperti introducano già elementi di elevata complessità.

Cominciando dalla diversità, dalle parole di Eduardo Reis (responsabile di APPDI, Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão) si nota come emergono già molti aspetti che riguardano la sua maggiore o minore *visibilità* e, ad ogni modo, la piena dipendenza dal contesto di riferimento:

Di solito cerchiamo di sintetizzare questo concetto come ciò che si **verifica naturalmente nelle società, al plurale**. Ciò che può essere naturalmente osservato in modo diretto o indiretto, riconoscendo che ci sono alcune caratteristiche più visibili o più invisibili, e che emergono essenzialmente senza alcun tipo di interferenza da parte di elementi esterni. La diversità emerge come parte degli esseri umani, e questa diversità dipende anche fortemente dal loro **contesto socio-culturale**, perché certi processi di diversità si sviluppano e sono l'effetto di un'interazione con l'ambiente. Non solo l'ambiente fisico, ma anche quello sociale e culturale (Reis)¹.

Similmente, Simone Pulcher (ricercatore, esperto in economia aziendale e comportamento organizzativo) evidenzia la componente *sociale* e Bombelli (tra le prime studiosse di *diversity&inclusion*, ex professoressa di comportamento organizzativo, Fondatrice di Wise Growth) parla di *pluralità* nel concetto di diversità:

Penso che la diversità dipenda da dei fattori **culturali** e però anche da fattori **biologici**, per così dire, nella misura in cui noi siamo **animali sociali** e quindi apparteniamo a dei gruppi, (...) abbiamo bisogno, per sopravvivere, di appartenere ad un **gruppo** (Pulcher).

¹ We usually try to distil this concept as what naturally occurs in societies, plural. What can naturally be observed more directly or indirectly, recognising that there are some more visible or more invisible characteristics, and that essentially emerge without any kind of interference from external parts. Diversity emerges as a part of humans, and this diversity also is heavily dependent on their social cultural context because certain processes of diversity are developed and are an effect of an interaction with the environment. Not just the physical environment, but social environment, cultural environment.

Io **evito il termine diversità**. Tra i tanti libri che ho scritto, uno si chiama *Management plurale*² [...]. È un libro attualissimo proprio perché era finalizzato a dire “basta usare il termine diversità”. [...] Siamo tutti diversi, quindi quello che intendevo sottolineare è proprio il concetto di **pluralità** (Bombelli).

Al fianco di chi offre una definizione *relazionale*, Luisa De Vita (professoressa di sociologia economica) evidenzia una componente *individuale* e di *unicità* racchiusa nel termine di diversità, strumentale all'inquadramento di tale concetto nella disciplina organizzativa e, specialmente, inscindibile dal concetto di **inclusione**:

La diversità fa riferimento alla dimensione dell'**unicità**, al fatto che poi ciascun individuo ha delle sue caratteristiche che lo rendono assolutamente diverso rispetto agli altri. E anche partire dalla diversità **per progettare al meglio delle politiche** che rispondano a delle esigenze che sono che sono diverse. Io diversità lo collegherei molto alla dimensione dell'**equità**. Quindi andare a guardare alle differenze per poi in qualche modo capire quali sono i dispositivi anche di *policy* e su quali strumenti lavorare e mettere in atto per avere poi una **maggiore possibilità di superare le disuguaglianze** (De Vita).

Per Miriam Rosa (ricercatrice presso CIS-ISCTE, esperta di comportamento organizzativo):

Per me la diversità è la semplice **esistenza di differenze**, di persone diverse. **Ciò che conta di più per me è l'inclusione**. È per questo che la chiamiamo diversità e inclusione. Se le differenze esistono e collezioniamo persone come se fossero francobolli, non ha senso. Quello che vogliamo ottenere è l'inclusione, **la valorizzazione di queste differenze** (Rosa)³.

² Bombelli M.C. (2010), *Management plurale: diversità individuali e strategie organizzative*, Etas, Milano.

³ If I just stick to diversity, it is the mere existence of differences, having different people. What matters the most for me is inclusion. That's why we label diversity and inclusion. So, if we have differences and we collect people like we collect stamps, it's meaningless. What we want to achieve is inclusion, valuing these differences.

A questo proposito, ben sintetizza Paola Profeta (professoressa di scienza delle finanze, prorettrice per la Diversità, Inclusione e Sostenibilità presso l'Università Bocconi):

La diversità è un **fatto**. Le persone sono diverse in base a caratteristiche come genere, età, provenienza geografica, nazionalità... infinite dimensioni di diversità. L'inclusione invece è un **processo**, una pratica, una **scelta**. Possiamo scegliere di essere inclusivi oppure no, a livello di organizzazione, istituzione, azienda, di Paese (Profeta).

E proprio continuando con la tematizzazione dell'**inclusione**, emerge dalle parole degli esperti la componente *progettuale* e soprattutto di *impegno* continuo e costante che occorre per la sua realizzazione, tanto nel contesto sociale più ampio, quanto nei sistemi organizzativi. A tal proposito, Bombelli ritiene che sia un tema fondamentale da leggersi insieme al *clima organizzativo*, specialmente per la *quotidianità* con cui ogni giorno, nel corso delle consuete attività e conversazioni lavorative, ancora oggi si verificano episodi più o meno espliciti di discriminazione, dipendenti da culture organizzative caratterizzate da stereotipi e pregiudizi.

Ancora, Patrizia Giorgio (referente per l'Italia nell'*EU Platform of Diversity Charters*):

Più che parlare di diversità, ci⁴ piace più pensare all'individualità. [...] Nel momento in cui io sono capace di vedermi diverso dagli altri, l'inclusione **implica la valorizzazione delle diverse individualità** e quindi la valorizzazione delle diversità **nell'ambito di una progettualità**, di un **progetto congiunto**, di una struttura organizzativa (Giorgio).

Nel contesto lavorativo, l'inclusione è essere **apprezzati e valorizzati e contribuire** al successo dell'organizzazione e dei team, e che a nessuno [...] sia negata la **possibilità di dare il meglio di sé** (Rosa)⁵.

⁴ Con Sodalitas.

⁵ In the context of work, inclusion is to be appreciated and valued and contributing to the success of the organization and the teams and that nobody [...] is denied the possibility to be their best.

L'inclusione, che sarebbe uno **sforzo volontario**, uno sforzo **consapevole** per il **riconoscimento** di tutte queste caratteristiche, di queste differenze e di queste **intersezioni** per massimizzare il potenziale di benessere e di realizzazione del potenziale della persona, di qualsiasi persona, in realtà (Reis)⁶.

Per giungere al concetto di **disuguaglianze sociali** e **intersezionalità** tra queste – tema emerso a più riprese nelle testimonianze – è necessario menzionare come molti degli esperti intervistati, nel tentativo di fornire delle proprie definizioni di diversità e inclusione, abbiano richiamato, inevitabilmente, le note **categorizzazioni** delle diversità incontrate più volte nella parte teorica del presente lavoro, evidenziandone però degli **elementi critici**.

Simone Pulcher prova ad offrire una *spiegazione* per la quale sia essenzialmente *funzionale*, con tutte le sue criticità, ma proprio da un punto di vista *intellettuale*, utilizzare un sistema di categorizzazione delle diversità:

Le organizzazioni hanno anche bisogno di **eterogeneità** all'interno del gruppo. [...] Noi cambiamo costantemente, quindi in realtà la diversità è una conseguenza del fatto che costantemente proiettiamo **ordine**, o proviamo almeno a proiettare un ordine, un **senso** al flusso della realtà caotica, e questo necessariamente ci porta a **dover creare delle categorie**, a creare delle distinzioni. [...] Quindi abbiamo un sé personale, un sé collettivo, e ci sono delle categorie nelle quali ci riconosciamo e tendenzialmente queste categorie sono definite socialmente, sono **costrutto sociale**. [...] Sono un modo per **capire**, per **organizzare la realtà**, che tutto sommato è **funzionale** (Pulcher).

Continuando, Pulcher, alla domanda che lo interrogava sulle modalità con le quali tali *distinzioni* esponessero al rischio di applicare **stereotipi** e **pregiudizi** e, conseguentemente, di generare **disuguaglianze**, specialmente nel contesto organizzativo, risponde:

⁶ Inclusion, which would be a voluntary effort, conscious effort to the recognition of all of these characteristics of these differences and these intersections to maximise the potential for the well-being and fulfilment of the potential of one's person, any person, actually.

È automatico. Quando organizziamo, **automaticamente discriminiamo**. Nel momento stesso in cui ci si prefigge uno **scopo**, si discrimina (Pulcher).

A tal proposito, per Cristina Bombelli:

Continuando a parlare di **cluster**, le donne, LGBT, generazioni, eccetera, si **perde di vista** quella che si chiama **intersezionalità**. [...] Quando si usa un cluster, si rinforza uno **stereotipo**, inevitabilmente (Bombelli).

E dello stesso avviso è Alessandra Lazazzara (professoressa di organizzazione aziendale e gestione delle risorse umane), che afferma:

(La diversità è) tendenzialmente è un **dato obiettivo**, [...] è un fattore oggettivo che di per sé **non ha un valore**, né positivo né negativo. L'**inclusione** è **smettere di parlare di "categorie"**, ma puntare sul fatto che le persone – anche perché tutte le "categorie" che compongono quelle persone, non le conosceremo mai tutte – si sentano **libere** di essere ed esprimere sé stesse, accolte nel complesso organizzativo. *Sense of belonging*, sviluppare senso di appartenenza di chiunque, indipendentemente dal proprio background e caratteristiche (Lazazzara).

Da una prospettiva **strutturale** e **collettiva**, Marco Guerci (professore di organizzazione aziendale) presenta la sua definizione di diversità, con una nota critica:

(La definizione di diversità) molto spesso oggettivizza delle variabili isolatamente, uomini *vs* donne, giovani *vs* anziani, correndo dei rischi. Assumere che tutti gli uomini siano uguali, che tutte le donne siano uguali, eccetera. E io **ragionerei in un modo intersezionale**, quindi **non strumentale e non oggettivizzato intorno a singole variabili socio-anagrafiche**. E che non assuma che, quando la diversità non è rispettata, valorizzata, sia sempre un problema individuale, spesso dimenticando i pezzi di **strutture**. **La dimensione individuale è estremamente riduttiva**. E infine mi sentirei di dire che non accetterei nessunissima definizione che non includa da qualche parte – forse per mio *bias* personale – più centralmente possibile, il tema della diversità di **classe sociale** (Guerci).

Il tema della diversità di classe sociale si è rivelato uno tra i maggiori *temi emergenti*, che troverà spazio di argomentazione a più riprese nel corso della restituzione delle evidenze empiriche.

Per chiudere questa parte di tematizzazione con la relazione tra **diversità, disuguaglianze sociali e intersezionalità**⁷, molto chiaro è il discorso di Luisa De Vita:

La diversità è una sorta di stato di fatto. È una cosa non contestabile, dal mio punto di vista, che tutti siano diversi. La **disuguaglianza sociale** è la misura in cui la diversità, in determinate condizioni e in determinati contesti, produce anche delle disuguaglianze. Quindi le diversità non necessariamente determinano condizioni di disuguaglianza, ma in alcuni contesti, alcune categorie, alcune caratteristiche, possono generare disuguaglianza; è quindi anche importante osservare come gli **assi di diversità si intersecano tra di loro**. [...] Credo che la diversità ci aiuti a capire quali combinazioni possono produrre disuguaglianza sociale o, al contrario, **privilegi**, perché possono essere **due facce della stessa medaglia** (De Vita).

5.2. Società italiana e portoghese a confronto: le caratteristiche e le criticità

Proseguendo con l'intervista, è stato domandato agli esperti di tentare di descrivere, da un punto di vista sociale in senso ampio, talvolta normativo e anche relativo al mondo del lavoro, la propria **società** di riferimento, ovvero quella italiana e quella portoghese. Queste informazioni si sono rivelate indispensabili per riuscire a comprendere tanto le similarità quanto le differenze tra i due Paesi, ma soprattutto le *specificità* di ciascuno di essi; in questo modo è stato possibile, inoltre, comprendere meglio alcuni tratti caratteristici dei sistemi organizzativi locali.

⁷ Tale relazione **diversità, disuguaglianze sociali e intersezionalità** verrà ripresa in svariati punti della restituzione delle evidenze empiriche.

Le parole di Renato Carmo (professore di sociologia e direttore dell'*Observatório das Desigualdades*) aiutano ad avere una rapida panoramica delle principali criticità nella società portoghese contemporanea:

Il Portogallo è ancora uno dei Paesi più diseguali d'Europa. Ed è per questo che è stato creato l'Osservatorio delle Disuguaglianze. [...] Abbiamo queste disuguaglianze strutturali, quindi problemi che fondamentalmente non cambiano o cambiano lentamente, ecco perché sono strutturali. Uno di questi è il **basso livello dei salari** e ora l'**inflazione** [...] ma anche i prezzi degli **alloggi**. Molte persone vivono in città più grandi, come Lisbona, e questo è un problema che riguarda non solo i più **poveri**, ma anche le **classi medie** e i più **giovani**. [...] La gente continua a vivere male, in Portogallo, la maggior parte. La maggior parte ha una vita difficile: **emigrare** continua a essere l'alternativa per i giovani, e questo è il tipo di cornice che si ripresenta, in Portogallo. È una storia infinita (Carmo)⁸.

La testimonianza di Eduardo Reis torna utile a presentare i più critici aspetti della società portoghese, che si ripercuotono certamente anche nei luoghi di lavoro, a partire da quegli elementi di **discriminazione** più o meno esplicita che ha più frequentemente avuto modo di incontrare con APPDI. Tra questi, molti aspetti possono essere riferibili anche alla società italiana, come si vedrà di seguito nelle dichiarazioni degli esperti italiani a confronto.

Da quello che sappiamo, di trattamenti differenziati espliciti, come la discriminazione esplicita o la negazione di opportunità [...] ce ne sono ancora molto spesso. Questo può essere legato anche alla **tradizione religiosa** che abbiamo nel nostro Paese, per lo più cristiano-cattolica, e alle sue **concezioni su cosa significhi essere una persona nella società portoghese**, per quanto riguarda l'essere **single o sposati**, l'essere **eterosessuali o gay** e lesbiche o bisex o altro, così come i valori che si dovrebbero avere. Così, ogni volta che qualcuno si **allontana** un po' da queste concezioni

⁸ Portugal is still one of the most unequal countries in Europe. And that's why the Observatory of Inequalities basically was created for. [...] We have these structural inequalities, so problems that basically don't change or they change slowly, that's why they are structural. One of them is the low wages, and now inflation [...] but also in housing. Many people are living in bigger cities, like Lisbon, and this is a problem affecting not only the poorest, but the middle classes and the youngest people. [...] People are still living badly, in Portugal, most of them. Most have hard lives: emigration continues to be the alternative for young people, and this is the kind of structural frame that continues in Portugal. It's a kind of never-ending story.

più tradizionali, si avverte un certo **contraccolpo**. E lo vediamo soprattutto sulla base del **genere**, dell'**orientamento sessuale** e dell'identità di genere, dell'**età**, ma anche, e molto, dell'**origine** o dell'etnia... "razziale" – tra virgolette, nel senso sociologico del termine, naturalmente – colore della **pelle**, **nazionalità** e **religione**. Quindi tutti questi aspetti sono molto presenti in Portogallo e riteniamo che non se ne parli molto e non possiamo disassociare questo aspetto dalle tendenze e dai flussi politici (Reis)⁹.

Proprio dell'influenza della Chiesa cattolica, stavolta per quanto riguarda la società italiana, parla Valentina Dolciotti (consulente e formatrice aziendale Diversità-Equità-Inclusione), affermando quanto «il **contesto culturale** in cui si muove l'Italia, un contesto in cui ancora c'è un'**ingerenza fortissima**, ad esempio della **Chiesa**, è veramente **lentissimo al cambiamento**» e proprio delle stesse criticità intorno al tema LGBTQAI+ di cui parlava Reis, la testimonianza di Pulcher:

C'è il discorso ovviamente della **Chiesa cattolica**, quindi abbiamo da sempre, storicamente, un'attenzione molto elevata nei confronti della disabilità e quindi dal punto di vista normativo siamo assolutamente molto attenti a questa cosa. Il fatto che esistono delle persone attratte da persone dello stesso sesso è una cosa di cui **improvvisamente ci siamo resi conto nel 2016**¹⁰, perché prima l'ordinamento italiano appositamente ha evitato di parlarne, condannandola anzi. Questa è una cosa molto particolare e raffinata, per certi versi, del contesto italiano (Pulcher).

⁹ From what we understand, explicit differentiated treatment such as explicit discrimination or the denial of opportunities [...] they still very exist much every day. This may also be linked a bit with the religious tradition that we have in our country, Christian Catholic mostly, and its conceptions with notions about what being someone means in Portuguese society in regard to being single or married, being heterosexual or gay and lesbian or bi- or others as well as the values one should have. And so, whenever someone steers a bit from those more traditional conceptions, some backlash can be felt. And we see that on the basis mostly of gender, on the basis of sexual orientation and gender identity, age as well, very much so, origin or ethnical... racial - quote unquote - background, racial in the sociological term, naturally - skin colour, nationality as well as religion. So, all of these things are very much there in Portugal and we feel that not much discussion is made, and we cannot disassociate this from political tendencies and flows.

¹⁰ Il riferimento è alla Legge 20 maggio 2016, n. 76, nota anche come **legge Cirinnà** o legge sulle Unioni civili.

Continuando con la testimonianza di Reis, altre ancora le criticità che si presentano nel contesto socio-lavorativo portoghese:

Il luogo di lavoro e la società sono ovviamente molto interconnessi e non possono essere scissi. Una parte di questo, gli effetti negativi, si **trasferiscono** in qualche modo sui luoghi di lavoro. Molte cose non vengono ancora discusse e quindi non sono rese visibili e, quando vengono rese visibili, a volte si verificano ancora attriti e conflitti, invece di un'implementazione naturale che permetta alle persone di sentirsi sicure e protette. [...] Un esempio che probabilmente non è il più tradizionale è il fatto che ancora oggi molti, molti **padri** si trovano ad affrontare discriminazioni sul posto di lavoro quando vogliono pensare al diritto di passare del tempo con i loro bambini, con i loro figli. Le **donne** poi, lo sappiamo, sono ancora pagate meno e non hanno la possibilità di raggiungere ruoli decisionali. Il fatto che le **persone LGBTI** spesso non siano visibili perché la cultura stessa non lo permette a queste persone, che vogliono solo esistere in un modo che sia naturale, e spesso i datori di lavoro non permettono che ciò accada. Lo stesso vale per il **colore della pelle**: molte persone non raggiungono il loro ruolo a causa del colore della loro pelle che viene discriminato. Anche il livello di **istruzione** e *l'ageismo*. Quindi, secondo noi, tutto questo è ancora molto, molto vero (Reis)¹¹.

A proposito di **istruzione**, molto utili anche le testimonianze relative a dei problemi in termini di **educazione e formazione** dei giovani, che caratterizzano tanto il contesto sociale portoghese quanto quello italiano; queste criticità, ovviamente, comportano effetti anche nel mondo del lavoro e nelle culture organizzative, anzi ne sono un prodromo, come si evince chiaramente dalle

¹¹ Workplace as well as society, are obviously very interlinked and so they cannot be disassociated. Some part of this, negative effects of this, are transferred towards the workplaces to some extent. A lot of things are not even yet discussed and so they are not made visible and whenever they are made visible, sometimes they are still attrition and friction instead of a natural implementation so people can feel safe and secure. [...] One example that is probably not the most traditional is the fact that to these days many, many fathers still face discrimination in the workplace when they aim to think about the right to spend time with their babies, with their kids. Then women we know, of course, are still paid less and they are not provided the opportunity to reach decision making roles. The fact that LGBTI people often are not made visible because the culture itself does not allow it with these people and proportionally, they just want to exist in a way that is natural, and oftentimes the employers do not allow such things to happen. The same with skin colour or many people do not even reach their role because of their skin colour being discriminated against. The education background, ageism as well. So, it's still in our opinion, this is all very, very true.

parole di Renato Carmo, che nel narrare alcune principali fasi della storia moderna portoghese non può fare a meno di menzionare.

Abbiamo avuto la Rivoluzione nel 1974 e la Costituzione nel 1976. È una Costituzione molto progressista, lo è ancora, e vi troviamo fondamentalmente i **pilastri** del *welfare state*, tra le altre dimensioni. Il **welfare state** è **iscritto nella nostra Costituzione**, è una **conquista** della democrazia ed è **molto forte**. È relativamente recente, ma è forte allo stesso tempo e questo ha fatto la differenza. Una di queste è il **recupero che abbiamo avuto riguardo all'istruzione superiore dei giovani**, che ha raggiunto le **medie dell'Unione Europea**. Siamo partiti dai livelli più bassi, ma oggi abbiamo più o meno la stessa percentuale media dei Paesi dell'UE. Si tratta di un recupero straordinario. Allo stesso tempo c'è però questa ambiguità, perché abbiamo questo **enorme potenziale**, i giovani istruiti, ma che **emigrano** a causa della **precarietà** e dei **bassi salari**, e questo è molto frustrante (Carmo)¹².

Da un punto di vista più didattico viene invece affrontata la questione da Miriam Rosa, che definisce una *sfida* **l'intersezione tra questione educativa e interculturale** nella società portoghese e come questa si traduca in un problema di *performance* e di disuguaglianza di risultato per via di differenze, e perciò ostacoli, di natura linguistica e culturale:

Abbiamo studenti che vengono da **Paesi africani di lingua portoghese**, dando per scontato che il loro portoghese sia il nostro portoghese... E questi studenti sono i migliori in patria e la loro lingua principale non è nemmeno il portoghese. E poi arrivano qui e sono i peggiori e vengono presi per *stupidi* e a volte è una questione di anni e anni di un'istruzione **che è semplicemente diversa**. Ricordo una studentessa in preda al **panico** che chiedeva come fare un test a scelta multipla, non aveva mai visto un test a scelta multipla prima di allora, e **noi diamo per scontato**

¹² We had the Revolution in 1974, and the Constitution in 1976. And it is a very progressive Constitution, it still is, and we find basically the pillars of welfare state, among other dimensions. The welfare state is inscribed in our Constitution, and it is a conquer of democracy, and it is very strong. It is relatively recent, but it is strong at the same time and that in fact has made a difference. One of them is the recover we had regarding the education of young people. The high education reached the averages of the European Union. We began from the lowest levels, but nowadays we have more or less the same percentage that the average of the countries has for higher education. That's a tremendous recovery. At the same time, this is also ambiguous because we have this enormous potential nowadays, the young, educated people, but they're leaving because of the frame of precarity and low wages, and this is very frustrating.

che gli studenti arrivino in una cultura diversa, lontano dalle loro famiglie, dai loro riferimenti, e che vengano percepiti come i più stupidi, e ci si aspettano *performance come gli altri*, mentre hanno ancora un processo di apprendimento da portare avanti, ed è triste (Rosa)¹³.

Della relazione tra **povertà educativa e disuguaglianza strutturata** parla anche, per il contesto italiano, De Vita, che afferma:

Non si parla abbastanza delle **disuguaglianze** per esempio **formative** nell'accesso al sistema dell'istruzione, della povertà educativa, della dispersione scolastica, diciamo di quanto sia **strutturale**, perché insomma frequentare al Sud Italia una scuola dove non c'è tempo pieno, non c'è una continuità formativa, non ci sono risorse post-scuola, vuol dire che quella disuguaglianza è già strutturata ed è già **strutturata a partire dall'infanzia** (De Vita).

Su questa linea, Marco Guerci, nel suo esempio sulle disuguaglianze strutturali e di **classe** – tema già menzionato e più volte emerso in entrambi i gruppi di esperti – espone le differenze in termini di **competenze** di cui dispone un giovane di classe *alta* rispetto a un giovane di estrazione sociale inferiore, seppure con lo stesso titolo di studio:

Sono i dati a dirlo. E dicono che, tra le variabili ascritte, [...] il dato che spiega maggiormente le dinamiche degli **esiti occupazionali** è la **classe sociale di appartenenza della famiglia di origine**. [...] **Non c'è nulla di individuale**, anzi. È proprio l'opposto. [...] Se mi laureo e sono figlio di persone più povere culturalmente, economicamente, socialmente, sono un salmone che nuota controcorrente, nonostante tutto e tutti. [...] Quello che metti sul tavolo è una **competenza**: gestire il conflitto, sai mangiare a tavola, sai portare un cliente a cena, di cosa parlare... Chi viene da classe **alta**, mette sul tavolo delle competenze e poi vengono mandati avanti. Guardando i dati

¹³ We have students who come from African countries of Portuguese language, assuming that their Portuguese is our Portuguese... And these students, they are the best back home, and their main language is not even for Portuguese. And then they come here, and they are the worst, and they are taken as *dumb* and sometimes it's a matter of years and years of an education that is just different. I remember a student in panic asking about doing a multiple choice, she's never seen a multiple-choice test before, and we just assume and then we students come to a different culture, away from their families, away from their references, being perceived as the dumbest, and expected to perform, just like the others while they still have a learning process to do and it's just sad.

all'inizio, i percorsi di carriera sono simili. Entrambi laureati al Politecnico, fanno un percorso simile. Il problema è il medio periodo! Lì si differenziano. È una questione di **capitale sociale, culturale...** e arrivare a *metterci una pezza*, dal lato dell'impresa, può essere anche **troppo tardi** (Guerci).

Continua Guerci, sempre in riferimento al tema della diversità di classe sociale e in risposta alla domanda sulle più frequenti e opprimenti disuguaglianze sociali italiane:

Mobilità sociale, l'elemento fondamentale. Il lavoro che faccio io sarà molto simile a quello che fanno i miei genitori. **Questa non può essere una società democratica, ma medievale, premoderna.** Dati di Oxford mostrano, nella società italiana, che per chi nasce tra i livelli sociali più poveri, raggiungere un livello sociale medio, ci vorranno **cinque generazioni**. Questo è inaccettabile (Guerci).

Le stesse criticità in termini di capitale sociale e **status** sono testimoniate da Rosa per la società portoghese:

Se dovessi scegliere una sola *social issue*, sarebbe la classe sociale. Devo dire la classe sociale, perché **alla fine tutto ricade sulla classe sociale**. Perché puoi essere nero, gay... ma poi puoi avere **potere**. Non sto dicendo che queste persone non abbiano problemi, ma qui in Portogallo **le cose sono più facili** quando si ha uno... **status** sociale. In Portogallo lo status è davvero, davvero un problema. [...] Qui i segni visibili di **ricchezza** sono davvero importanti e anche perché è un Paese così piccolo, il **capitale sociale** conta molto, chi conosci, chi ti conosce... abbiamo anche questa cultura. Abbiamo una parola per definirla, *cunha*¹⁴: le persone ottengono posizioni non in base ai loro meriti, ma in base alle persone che conoscono, indipendentemente dalle qualifiche. [...] Ho visto in uno degli ultimi rapporti su questo, che ci vogliono circa cinque generazioni per risalire la scala (Rosa)¹⁵.

¹⁴ Molto simile al concetto italiano di *raccomandazione*.

¹⁵ If I have to choose one social issue, it would be social class. I have to say social class, at the end of the day... everything goes to social class. Because you can be black, gay... but then you can have power. I'm not saying that this person hasn't a really hard time, but things are just easier in Portugal when you have social... status. In Portugal, social status is really, really an issue. [...] Here the external signs of wealth really mean and also because it's such a small country. Social capital really matters, who you know, where you're known... we have also this culture. We have a word for that, *cunha*: people get positions not based on their merits, but based on who they

Per cominciarci ad avvicinare alle criticità che dal sistema sociale si proiettano e inseriscono nel contesto e della cultura organizzativa, significativa è la testimonianza di Lazazzara, che inserisce il tema della classe sociale nei processi di organizzazione e gestione delle risorse umane, introducendo tra l'altro un ulteriore importante tema emerso nei racconti degli esperti – che verrà più avanti approfondito – ovvero quello della **responsabilità sociale di impresa**:

A me è venuto in mente il tema della **classe sociale**, il fatto che ciascuno di noi è nato e cresciuto in una classe, che ne ha influenzato le **opportunità educative, lavorative** e che influiscono nell'ingresso nel lavoro e nella crescita lavorativa. Alcune classi sono da ostacolo a ingresso e prosecuzione. Potrei vedere quello come **tassello** tra *diversity&inclusion* e impatti all'esterno, nella società, **attraverso i processi di reclutamento e selezione...** È un triplo salto carpiato. In **lunghissima prospettiva**, se i processi di reclutamento e selezione dei candidati fossero meno influenzati da *bias* e stereotipi dei reclutatori, probabilmente questo potrebbe avere un impatto nella riduzione delle disuguaglianze sociali. Se riuscissimo a cambiare quei processi e a renderli più inclusivi, potremmo ampliare il background, le categorie, i gruppi sociali che portiamo dentro (l'organizzazione), così riducendo le disuguaglianze nella società. Fermo restando che su questo sì, le organizzazioni possono agire, più però in un'ottica di **responsabilità sociale di impresa**, di *CSR*, rivolta all'esterno (Lazazzara).

Tra le altre numerose criticità riportate dagli e dalle esperte, non mancano svariati riferimenti alla questioni di diversità di **genere** e di **età**, che trovano uno spazio dedicato nei paragrafi a seguire.

5.3. Riprendendo le *Diversity Charters*

Continuando lungo il percorso che consentirà di avvicinarsi, attraverso le testimonianze degli esperti, sempre più alle dinamiche e ai fenomeni di gestione

know, regardless of qualifications. [...] I've seen in one of the latest reports about that, that it takes about five generations to climb the ladder.

delle diversità che si verificano all'interno dei sistemi organizzativi italiani e portoghesi, in questo momento è importante soffermarsi su ciò che i due responsabili delle *Diversity Charters* intervistati, Patrizia Giorgio per Sodalitas e Eduardo Reis per APPDI, hanno condiviso con i loro racconti.

Ad entrambi sono state poste le stesse domande, in termini di principali azioni e attività per la valorizzazione della diversità e dell'inclusione che vengono portate avanti dalle rispettive organizzazioni, per poi compiere un passo avanti nel chiedere loro un'opinione rispetto a cosa *significhi* sottoscrivere la Carta, per un'organizzazione che ne fa richiesta.

Ripartendo dall'**Italia** e da **Sodalitas**, Giorgio afferma:

La Carta è uno dei progetti di Fondazione Sodalitas, che nasce nel **1995** per volere di Asso Lombarda, e da un piccolo primo gruppo di una decina aziende con l'idea e l'**obiettivo di diffondere la responsabilità sociale in Italia**. All'epoca si parlava di responsabilità sociale di impresa, ora di **sostenibilità**. [...] Accanto alle aziende abbiamo una serie di volontari, che sono tutti ex manager in pensione, che avevano iniziato a lavorare nella Fondazione con l'idea di portare la cultura d'impresa nel terzo settore e nelle scuole, quindi i tre grandi *stakeholder* per noi sono i **giovani**, le **scuole**, e la comunità del **Terzo settore**. [...] Nell'ambito sempre comunità e territorio lavoriamo anche con i Comuni, abbiamo un premio sulla Sostenibilità per i Comuni che prevede anche e cerca di far collaborare le nostre aziende con i vari *stakeholder* del territorio. [...] E poi c'è tutto il filone invece della *diversity&inclusion*, che è un filone su cui noi abbiamo sempre lavorato tanto in un'ottica di Carta, perché l'abbiamo creata nel **2009** così. Tra i progetti *D&I* sicuramente quello che io definisco è un po' il **progetto ombrello è la Carta per le pari opportunità**. [...] Tieni conto che l'adesione alla Carta, per scelta di Sodalitas, è gratuita. È stato fatto proprio perché l'obiettivo era quello di creare un'alleanza per le pari opportunità, un'alleanza per la diversità e l'inclusione. Un **luogo di incontro**, fisico o virtuale, in cui scambiarsi esperienze, parlare delle tematiche, trovare delle modalità di approccio comune e per portare un po' la visione italiana anche in Europa. [...] **Quando è nata la Carta c'è stato veramente un forte sostegno, soprattutto dal Ministero del lavoro**. C'erano tutte le questioni di parità, la rete di Consigliere che l'hanno promossa nelle varie regioni, c'era una **forte dedizione anche da parte delle stesse regioni**. [...] Molti bandi pubblici davano punteggio maggiore in alcune regioni per

organizzazioni che avevano firmato la Carta, quindi questo era stato un plus anche per arrivare in quelle regioni su cui magari era un po' più difficile per noi arrivare (Giorgio).

Per quanto riguarda invece l'APPDI e la **Carta Portoghese**, Reis dichiara:

APPDI è un'associazione senza scopo di lucro con lo scopo di promuovere la diversità e l'inclusione in tutte le organizzazioni lavorative in Portogallo. Abbiamo tre progetti principali: il primo e più speciale progetto è la *Carta portoghese della diversità*, che è stata formalmente istituita in Portogallo nel 2016, ma che è gestita dall'APPDI dal 2018. In effetti, la nostra organizzazione è nata con l'unico scopo di gestire la Carta portoghese nel 2018, quindi questo è fondamentalmente ciò che APPDI è. Successivamente, siamo riusciti ad attrarre finanziamenti da altre fonti esterne, tra cui il Governo portoghese, e attualmente siamo alla sesta edizione del programma *Engineers for a day*. Si tratta essenzialmente di una politica pubblica finanziata dal Governo portoghese, che mira a sensibilizzare le ragazze e le donne sulle possibilità di intraprendere una carriera in ambito STEM e di avere successo in campo scientifico, tecnologico, ingegneristico e matematico. Si concentra soprattutto su studentesse di età inferiore ai 18 anni. Dal 2021 al 2023 abbiamo promosso anche il progetto *Diverse and Active*, nell'ambito dell'*Active citizens fund* che ha finanziato le organizzazioni per farsi strada attraverso la diversità, l'inclusione, le guide alla formazione, nonché l'apprendimento, la formazione e una campagna video che raccoglie diverse testimonianze e diverse persone che hanno beneficiato delle pratiche D&I. Oltre a questo, forniamo anche formazione a diverse organizzazioni che aiutano ad assistere altri processi legati alla diversità e all'inclusione, in particolare i piani e le strategie per la diversità e l'uguaglianza di genere, così come altre strategie e piani generali per la diversità e l'inclusione che le organizzazioni possono implementare. Inoltre, grazie a partnership consolidate con le organizzazioni, ci proponiamo di promuovere l'accessibilità delle loro iniziative e di fornire formazione su diversità, inclusione e pregiudizi consapevoli, reclutamento inclusivo, in modo da aiutare le organizzazioni e le persone a svolgere il proprio lavoro in questo campo. In sostanza, credo che l'APPDI sia un po' questo, ma abbiamo diversi gruppi di lavoro su diverse tematiche, come lo sviluppo organizzativo, la conoscenza scientifica, l'istruzione. In ognuno di essi, persone volontarie provenienti da diverse organizzazioni costruiscono risorse e risultati che altre organizzazioni possono sfruttare e replicare per moltiplicare gli effetti positivi della diversità e dell'inclusione. Promuoviamo anche iniziative come il *Diversity Seal* [...] che mira a **riconoscere le pratiche e non le organizzazioni**. [...] E poi, abbiamo collaborato con il Governo portoghese, abbiamo lavorato principalmente con la Commissione per la cittadinanza e l'uguaglianza di

genere, la Commissione per l'uguaglianza nel lavoro e nell'occupazione, la Commissione per l'uguaglianza contro la discriminazione razziale, l'ACM e tutto sommato il nostro fulcro è la diffusione della Carta portoghese, che è un'iniziativa promossa e sviluppata dalla Commissione europea e di cui noi siamo essenzialmente il volto qui in Portogallo (Reis)¹⁶.

Ancora, per Reis, cosa significa per un'organizzazione firmare la Carta:

La Carta ha **impatti diversi in contesti diversi**. Non c'è un impatto uniforme o omogeneo, perché alcune organizzazioni sottoscrivono la Carta per dare il via al loro percorso in materia di D&I, e quindi si rivolgono all'esterno, alla società, ai concorrenti, o all'interno, alle persone che assumono. Quindi penso che il prima e il dopo la firma della Carta possa dipendere un po', ma

¹⁶ APPDI is a nonprofit association. It aims to promote diversity and inclusion in all working organisations in Portugal essentially, it's also aimed to increase diversity and inclusion in Portuguese society. We also have **3 main projects**. The first and most special project is the **Portuguese Diversity Charter**, which was formally established in Portugal in 2016 but became something that APPDI managed in 2018. In fact, our organisation started with the sole purpose firstly of managing the implementation of the Portuguese Charter in 2018, so that's the core of what APPDI is. Subsequently, we managed to attract funding from other/outer sources, including the Portuguese Government, and it's currently on the 6th edition of the programme **Engineers for a day**. It is essentially a public policy that is funded by the Portuguese Government and aims to raise awareness about the possibilities that girls and women can follow in STEM and be successful in science, technology, engineering and maths careers. It focuses mostly on students under 18 years old who are female. And from 2021 to 2023 we also promoted the **Diverse and Active project** and within the scope of the Active Citizens Fund, which increased tools to capacitate organisations so that they themselves could make their own way through diversity, inclusion, training guides as well as in learning, training and a video campaign that process of different testimonials and different people who benefited from having D&I practises. Besides this, we also provide training to different organisations that help assist in other processes related to diversity and inclusion, namely diversity, gender equality plans and strategies, as well as other overall diversity and inclusion strategies and plans organizations may have. We also aim to, with established partnerships with organisations, to promote the accessibility of their own initiatives and we also provide training on diversity, inclusion and conscious biases, inclusive recruitment, so also to help organisations and people to do their own work within this fields. And essentially, I think that's overall a bit what APPDI is, but we have different work groups on different semantics such as organisational development, scientific knowledge, education. In each one people volunteer from different organisations, build resources and outputs that other organisations may take advantage of and replicate in order to multiply the positive effects of diversity and inclusion. We also promote **initiatives such as Diversity Seal** [...] so essentially the SEAL aims to recognise practises and not organisations. [...] And then if I may say we have worked with the Portuguese Government, we have worked mainly with the Commission for Citizenship and gender equality, the Commission for Equality in labour and employment, the Commission for Equality against Racial discrimination, ACM, and all in all, our core, is the dissemination of the Portuguese Charter, which is an initiative promoted and developed by the European Commission and we're essentially the face of here in Portugal.

quello che riteniamo certo è che si tratta di una **dimostrazione di impegno**. È un modo per le organizzazioni di **comunicare non solo all'esterno ma anche all'interno**, ai propri dipendenti [...] e di vedersi come un'**organizzazione inclusiva**, e ne riconoscono il valore e quindi spesso, dopo aver firmato la Carta, si impegnano per raggiungere questo obiettivo, questo impegno che hanno preso indirettamente nei confronti della Commissione europea, inquadrandosi come una forza-lavoro inclusiva (Reis)¹⁷.

Attraverso il dialogo con i due Responsabili, e non solo, è emerso anche il tema molto interessante del coinvolgimento delle **piccole e medie imprese (PMI)** in interventi e pratiche di *diversity*:

In realtà ci rendiamo sempre più conto di come, anche questo confronto, che non è solo italiano ma che anche europeo, **piace molto anche alle PMI, ma anche a un Terzo settore, alla Pubblica Amministrazione**, che sono poi le altre organizzazioni che fan parte della Carta, quindi sicuramente c'è il fatto di partecipare a un **network**, il fatto di avere visibilità sia a livello nazionale che internazionale, anche rispetto alle istituzioni (Giorgio).

5.4. Perché intraprendere azioni di *diversity&inclusion*?

In uno tra i primi testi di gestione delle diversità italiani, *Diversity Management* di Simona Cuomo e Adele Mapelli, già nel 2007 ci si domandava come fosse possibile *misurare* tale strumento, alla stregua di una qualsiasi attività strategica

¹⁷ The Charter has different impacts in different contexts. So, there isn't a uniform or homogeneous impact that I could state it has, because some organisations sign the Charter as a way to kickstart their D&I journey and trajectory or externally to society, to their competitors, or internally, to their, to the people they employ. [...] So I think the before and after signing the Charter can depend a bit, but what we feel for sure is that it is a show of commitment. It is a way for organisations to communicate not only externally but internally to their employees, because fortunately, organisations are recognising more and more the importance of being inclusive towards all their employees and seeing themselves as an inclusive organisation, and they see the value in that and so they often, after signing the Charter, mobilise efforts into achieving this goal, this commitment that they have made indirectly towards European Commission, by framing themselves and building themselves to be an inclusive workforce.

di impresa. Le autrici, già a quel tempo, riconoscevano come non si trattasse di un'impresa così facile, innanzitutto perché le ragioni per le quali adottare politiche di gestione della diversità potevano basarsi su tre diversi *indirizzi* (p. 58):

- L'etica: perché è *corretto* farlo;
- La normativa: perché è *giusto* farlo;
- L'economia: perché è *conveniente* farlo.

Anche in questa ricerca si è tentato, attraverso il supporto di esperti, di ricostruire quali ad oggi possano essere definite le **motivazioni** che spingono le organizzazioni ad intraprendere programmi di Diversity Management e sostenerli nel tempo, innanzitutto cercando di comprendere quali siano le **aspettative** di un'organizzazione che avvia il suo percorso di *diversity*.

La risposta di Valentina Dolciotti aiuta ad avere un quadro dell'ampio ventaglio di motivazioni e aspettative di un'organizzazione che sceglie di impegnarsi in azioni di Diversity Management:

I motivi per cui una azienda inizia sono i più disparati, nel senso che davvero può iniziare **perché ci crede veramente**; può iniziare perché fa uno **scivolone** e vuole rimediare a quello scivolone; può iniziare perché il **mercato glielo impone**, come le aziende che si quotano e perciò hanno dei parametri a cui stare attenti; può iniziare per un **tema di clienti**, nel senso che si accorge che la sua clientela è molto attenta a questa tematica e pretende ingaggio da parte sua. Davvero io ho visto iniziare per i motivi più vari. Poi, tristemente, c'è chi dice: "tutti i **competitor** lo fanno, dobbiamo farlo anche noi". [...] Sarebbe interessante forse capire se quello che si aspettano quando iniziano viene poi esaudito. Non so se coinciderebbero. Sicuramente si aspettano dei **vantaggi** e, in quanto aziende, se li aspettano **economici** e tendenzialmente ne hanno. Se li aspettano dal punto di vista della **reputazione** quindi il **posizionamento di brand** che sicuramente migliora e non peggiora. Penso si aspettino un impatto dal **punto di vista delle**

persone internamente, quindi come le loro persone stanno e quindi poi operano all'interno dell'azienda (Dolciotti).

Queste posizioni vengono largamente condivise dalla maggior parte dei testimoni e delle testimoni, come nel caso di Bombelli:

Diciamo che mediamente oggi partono con **una dimensione valoriale**, cioè si rendono conto che questo è un altro tema anche perché è **molto dibattuto** e quindi vogliono fare un'operazione tra tante di cambiamento della propria cultura. [...] Ci può stare anche il discorso "il concorrente sì e io ancora non l'ho fatto". [...] In **alcuni casi per incidente critico**. [...] Possono essere diversi gli spunti e questi sono **cambiati nel tempo**, perché all'inizio sicuramente, quando ti dico le aziende straniere, è perché avevano avuto una loro pressione da parte dell'HQ di fare per forza un progetto perché lo stavano facendo dappertutto. Sono dei temi, nell'equilibrio globale-locale, ai quali bisogna stare molto attenti a come si interviene, su determinati argomenti, in alcuni contesti-Paese (Bombelli).

O ancora, Lazazzara, parla di due tipi di **obiettivi** di Diversity Management, quelli **interni** e quelli indirizzati all'**esterno** dell'organizzazione, che si rivolgono rispettivamente alla strategia di gestione delle risorse umane e che hanno quindi impatto sulle persone e sulle pratiche HR (*human resources*) come il miglioramento del clima aziendale, la promozione della diversità a tutti i livelli gerarchici, la riduzione del *turnover* e così via, e degli obiettivi **esterni** più legati al *business* e alla *vision* dell'organizzazione, cioè a quello che l'azienda vuole diventare e vuole fare per occupare una certa posizione sul mercato, quale clientela vuole raggiungere, il miglioramento reputazionale e della propria immagine.

Oltre a questo, risponde:

Bisognerebbe chiederlo alle aziende, perché credo che possano essercene vari. Un effetto che, da un punto di vista organizzativo, possiamo chiamare **isomorfismo istituzionale** e quindi lo fai perché tutti lo fanno e non puoi non farlo. E in molti casi, per me, è questa la vera leva, motivazione, spiegazione. **Non sempre dietro c'è un pensiero strategico**, la verità è che non lo

sanno! Lo fanno perché se ne parla, perché non possono non farlo, perché è un tema importante. A questo è collegato un problema insito legato al fatto che, se non pensiamo a *D&I* come un progetto con una leva strategica, con impatto sul business, (allora) non ragioniamo neanche come il business, quindi non identificheremo fabbisogni, non identificheremo obiettivi, non li monitoreremo e valuteremo. Quindi da un lato ci può essere una retorica, uno *storytelling* che l'azienda porta avanti; dall'altro non sempre c'è quella **sofisticatezza professionale** nell'aver un approccio strutturato (Lazazzara).

Proprio rispetto a questo punto si è caratterizzato come *tema emergente* della presente indagine un discorso che alcuni testimoni, specialmente quelli più esperti in tema di organizzazione aziendale, hanno menzionato, ovvero quello della **pertinenza e responsabilità** della *funzione diversity&inclusion* all'interno dell'azienda. Riprendendo De Vita:

Io spesso quando parlo con le imprese mi faccio dire quasi subito in quale **processo organizzativo hanno inserito la D&I**, perché non è così scontato che la inseriscano dentro le risorse umane. Molto spesso sta dentro la **comunicazione**. Oppure dentro al **welfare aziendale**. E questi sono approcci diversi, perché una cosa è metterla dentro le **risorse umane** e quindi c'è un approccio a trattare la diversificazione interna con politiche per le risorse umane. Altra cosa sono le dimensioni comunicative, allora ci sono tante imprese che fanno una serie di campagne a sostegno di una serie di valori, azioni di supporto esterno a cause anche assolutamente nobili, senza che questo poi tocchi quelle che sono le politiche aziendali interne. [...] Qualcuno la colloca a livello della **direzione generale**, che vuol dire avere questa attenzione nel bilancio, negli investimenti, però poi non è detto che si traduca in politiche per il personale (De Vita).

Proprio a questo proposito, il commento di Pulcher al *business case*, affrontato nella declinazione della diversità nei modelli organizzativi, al Capitolo 2 di questo lavoro:

L'approccio business case ha **più successo**, nel nostro contesto **capitalista**, è il più **efficace**. E lo è perché sottostante alle dinamiche di mercato, cosa includere e cosa escludere. Quando si parla di business case, si fanno sottostare dinamiche di inclusione a dinamiche di mercato. Quindi va bene includere quel gruppo lì fin tanto che fa bene al business (Pulcher).

E, ancora la testimonianza di Lazazzara, riesce a sintetizzare questi vari approcci e criticità di *collocazione* del Diversity Management nelle finalità organizzative:

Abbiamo riscontrato tre tipi di approcci: il primo interno alla **funzione HR**, quello prevalente, dove l'HR director è anche *diversity/inclusion manager*, che in competenze *fitta*¹⁸ di più, [...] ma sarebbe meglio scollegare le funzioni di business e le funzioni di staff. Il secondo è quello del **project management**, un team di progetto trasversale alle funzioni, come le vendite, gli acquisti, e con un focus maggiore sul business. [...] Il terzo è un approccio un po' **fluid**, legato al *wellbeing* e al *people care*, più legato alla *social sustainability*. Lo definirei il più "confuso", perché [...] la responsabilità sociale ha prevalentemente un focus sull'esterno, non sull'interno dell'organizzazione, mentre per *D&I* il focus è più interno (Lazazzara).

Questo tema si è rivelato molto importante per l'emergere di un altro tema, e cioè quello che vede, per i motivi di cui sopra, un certo grado di titubanza rispetto all'effettiva **preparazione e competenza** delle persone incaricate di occuparsi di *diversity* all'interno dell'organizzazione e, di conseguenza della **qualità** degli interventi proposti. A rappresentare meglio questo pensiero, condiviso da svariati esperti intervistati, è la testimonianza di De Vita:

C'è **personale dedicato** alla gestione dei progetti di *diversity and inclusion*, oppure faccio fare ai miei dipendenti volenterosi e proattivi una sorta di doppio lavoro? [...] Moltissimi di questi progetti **non sono formalizzati**, non hanno una gestione formale. [...] E quindi diventa tutto molto un **contributo volontario** che può anche andare bene, ma poi questo non struttura delle pratiche dentro l'organizzazione. Infatti, c'è questa dimensione molto **episodica**. [...] Arrivare invece ad una **strutturazione** e quindi anche a costruire un *know how* dentro l'impresa, che poi si **tramanda** e insomma che **evolve**, rispetto a quelle che sono le esigenze dell'organizzazione che va avanti, questo è molto più raro da questo punto di vista (De Vita).

Altro problema è la **mancanza di competenze** all'interno delle organizzazioni. Chi è che ti forma alla gestione di *D&I*? Saper usare i giusti linguaggi, pratiche... Io noto una **grande improvvisazione**. Spesso si assiste al fatto che "basta essere donne per saperne", come se il genere

¹⁸ Dal verbo inglese *to fit*: essere adatto, calzante. In questa accezione: pertinente.

e aver forse sperimentato alcune dinamiche, ti ponesse nella condizione di poterne parlare. Poi mi dà ancora più fastidio quando vedo i cosiddetti *manel*, cioè i panel di soli uomini, che parlano di intelligenza artificiale e bias di genere, per citarne uno. Però, banalmente, sono dei piccoli dettagli che ti fanno capire che la cosa non viene gestita nella maniera corretta, con **pluralità di interlocutori** su questi temi (Lazazzara).

5.5. Quali sono le *social issues* che si riversano nei sistemi organizzativi? Un approfondimento su *gender* e *age*

In questa parte ci si occuperà di approfondire le principali **criticità sociali** presentate nei due Paesi precedentemente, con una considerazione particolare della loro **traduzione nel mondo del lavoro italiano e anche portoghese**, ripartendo appunto da alcune considerazioni sulle caratteristiche delle due società e su come queste si riversano all'interno delle organizzazioni, per arrivare ad alcune specifiche condizioni problematiche che ancora oggi persistono in tali sistemi.

Tra le *social issues* che si riversano, naturalmente, nel mondo delle organizzazioni, c'è quello del **lavoro dequalificato e segregato**:

Non si sottolinea abbastanza che abbiamo un'incidenza del lavoro dequalificato sul lavoro totale altissimo. [...] Bisognerebbe concentrarsi molto di più sulla **qualità del lavoro più che sull'ingresso nel mercato**. Perché l'ingresso può anche essere facile, bisogna poi andare a vedere quali sono le condizioni. [...] Ad esempio, le **donne** hanno contratti che sono meno stabili, comunque meno continuativi, hanno delle retribuzioni che sono più basse, vengono meno coinvolte in una serie di meccanismi, anche di carriera. [...] Questo si scontra inoltre con l'eventuale presenza di **carichi familiari**, oppure poi si finisce con la **rinuncia alla maternità**. [...] Se l'occupazione si alza nel settore dei servizi alla persona dequalificati, non è un grande risultato perché, se poi si va a guardare la **produttività**, un lavoro povero non alimenta i circuiti economici (De Vita).

Ancora, molto interessante è la prospettiva di Dolciotti su alcune delle principali criticità a cui si assiste nelle organizzazioni oggi:

Secondo me il fatto che le aziende per la maggior parte siano state costruite e costituite con un'ottica **familiare**, che non vuol dire necessariamente che ci siano dentro papà e figli – cosa che spesso accade – ma la **mentalità** con cui sono costruite e vengono poi gestite. [...] Penso agli anni Novanta, anche Duemila, tantissime aziende si autodefinivano una *grande famiglia*: questa cosa qua, per il significato che ha la parola *famiglia*, in un Paese come l'Italia, non è necessariamente positiva, secondo me! Nel senso di **logiche di controllo, non-delega, deresponsabilizzazione, logiche di patriarcato**, indubbiamente si riflettono nei modi in cui le organizzazioni vengono gestite (Dolciotti).

Queste testimonianze racchiudono e introducono – tra gli altri – uno tra i temi maggiormente ricorrenti tra quelli rilevati in questo lavoro di ricerca, ovvero la condizione femminile e molte note *gender issues* che caratterizzano la nostra società e il nostro mondo del lavoro. Tra i temi più frequentemente menzionati, sia dai testimoni italiani sia portoghesi, incontriamo:

- Il divario retributivo (*gender pay gap*), come nell'ultimo stralcio presentato;
- I problemi culturali, normativi e organizzativi legati alla maternità e/o alla genitorialità;
- I sistemi di quote (come la Legge Golfo-Mosca menzionata nel Capitolo precedente) e la Certificazione di parità di genere

e molte altre sfaccettature della *gender diversity*.

Per quanto riguarda il primo punto, molto interessante il discorso sul **congedo di paternità**:

[...] non tutti, ma **alcuni papà non vogliono stare a casa**. C'è un impatto **culturale**, alcuni pensano che sia da *sciocchi* assentarsi dal lavoro, altri per un motivo prettamente **economico**: se sto a casa io e prendo il doppio di mia moglie, come facciamo? Quindi l'impatto io lo vedo sia

culturale che economico, che **sociale**, ma anche **legislativo** potrebbe essere. Sarebbe un passo avanti, visto lo **sbilanciamento** attuale tra i generi in Italia su questo tema (Dolciotti).

A livello di forti resistenze culturali, il grossissimo tema che c'è sulle donne che, per quanto uno pensi ormai dovrebbe essere superato perché ne parliamo da millenni, [...] ci sono ancora stereotipi, pregiudizi, che ti portano a far sì che poi ci siano questi **squilibri di genere**. [...] Ti scontri poi con gli aspetti **normativi**, come il **congedo di paternità**, che è solo di 10 giorni, è il minimo, e tutti a dire che finalmente ci siamo arrivati anche in Italia, ma è la **Commissione Europea che ci ha costretto, non è stata una scelta** nostra (Giorgio).

Se si vanno a leggere i dati di fruizione (sul congedo di paternità), si scopre che l'ha preso il 30% degli aventi diritto. [...] È un congedo obbligatorio, **perché non viene fruito**? Non ci sono state delle comunicazioni – obbligatorie – da fare? [...] I padri non sanno di avere questo diritto? Ma il datore di lavoro dovrebbe... [...] C'è bisogno di mettere a sistema dei meccanismi di reale possibilità di esercizio di un diritto perché, se poi quel diritto non lo posso esercitare, quel diritto non mi produce **massa critica**. [...] E **piano piano la dimensione culturale spinge**, no? [...] Però bisogna lavorare per sostanziare queste dimensioni. E anche fare in modo che un **diritto faticosamente ottenuto venga reso effettivamente esigibile** (De Vita).

Per quanto riguarda invece il controverso discorso delle **quote** femminili, come la Legge Golfo-Mosca già citata, la posizione prevalente è quella che vede l'introduzione di questo tipo di strumento come un **obbligo necessario** per un cambiamento, prima gestionale e poi culturale, all'interno delle organizzazioni.

Se me l'avessi chiesto venti anni fa, quando ero un po' più *tranchant* su tutte queste cose, ti avrei detto che sono assolutamente contraria a qualsiasi cosa che imponga qualcosa [...]. Ma quando parti da una posizione di **forte svantaggio**, dove lo svantaggio è molto, molto forte, è difficile avere delle azioni che possano provare a migliorare la situazione, se non imponi qualcosa (Giorgio).

Credo che spingere in chiave di obbligo, soprattutto quando parti da uno **svantaggio conclamato**, sia necessario. [...] Se non hai le quote, e parti da segregazione sociale e disuguaglianze, **devi inserire dei correttivi, degli incentivi** (Lazazzara).

Per quanto riguarda la **Certificazione di parità di genere**, strumento di *gender diversity management*, **non obbligatorio**, Profeta sostiene:

È uno strumento interessante, importante, perché pone le imprese di fronte alla **necessità** di dichiarare, e quindi di **farsi un'analisi** dei processi, della presenza maschile e femminile nelle diverse posizioni, e quindi individuare i momenti, o gli aspetti più critici. E **impegnarsi** su quelli. Ed è un lavoro molto importante, di analisi per poi potersi attivare nelle parti più complicate (Profeta).

È sicuramente un **modo per iniziare a ragionare** meglio sul tema. [...] Devo dire che la prassi a me piace tantissimo. È fatta molto bene, **al di là della certificazione**, del bollino che ottieni, nel far riflettere l'azienda su che processi che possono implementare. Sono delle linee guida bellissime, che danno degli spunti alle aziende per capire che cosa fare e **come impegnarsi** sul tema (Giorgio).

Sembra quindi evidente come il tema delle disuguaglianze di genere, nelle organizzazioni, sia ancora molto presente e un'ulteriore **intersezione** con questa diversità si verifica nel connubio **donna-giovane**. Tale osservazione viene sollevata anche da Inês Carneiro (ricercatrice, esperta in management e organizzazione e gestione delle risorse umane e comportamento organizzativo), che afferma come questa condizione rappresenti *una delle più difficili nelle quali trovarsi*, sollevando anche un noto tema della condizione femminile, ovvero quella dell'**auto-esclusione**:

Credo che in Portogallo sia probabilmente **uno dei gruppi più difficili** in cui trovarsi. Uno dei più discriminati, perché nella società c'è questa attribuzione di ruoli di genere. Se si è giovani, si suppone che si debbano avere figli, ma si suppone anche che si debba essere molto energiche sul lavoro, molto entusiaste e brave in tutto. Credo che la parte più difficile sia che non si può essere molto brave in tutto. E penso che potrebbe essere facile discriminare queste donne perché sentono di non essere la persona giusta, per esempio, per guidare un team. [...] Penso che sia anche perché vediamo tutto questo e ci mettiamo anche nella posizione di non meritare la posizione di leadership o la promozione, perché non siamo così disponibili come il nostro collega maschio, che ha anche un figlio ma non salta mai il lavoro perché i bambini sono malati, per esempio, perché di solito questo è il compito della mamma (Carneiro)¹⁹.

¹⁹ I think in Portugal it's probably one of the hardest groups to be in. One of the most discriminated when we talk about this one because we have this sense in society associated to the

E che si tratti di questa la *vera discriminazione*, lo afferma anche Pulcher, aggiungendo a questo quadro anche uno svantaggio di **condizione lavorativa**:

La sensazione che ho io è che poi loro sono molto più discriminate non in quanto donne, ma in quanto **giovani precarie**. Perché quella scelta lì di farsi una famiglia, poi di stare a scegliere carriera o famiglia, in verità è che la **scelta che non esiste!** Piacerebbe poter scegliere di avere quel dubbio lì, ma la verità è che quel dubbio lì purtroppo neanche più te lo puoi permettere perché, se non si lavora in due, non si arriva a fine mese. A volte ho questa sensazione qua che ci fermiamo a guardare la discriminazione e non è quella la **vera discriminazione** (Pulcher).

Per quanto riguarda *l'Age Diversity Management*, molto proficuo è stato innanzitutto l'incontro con Carneiro e Rosa, esperte in modo specifico di tale diversità.

Carneiro riconosce come, nella parte iniziale dei suoi studi e per via anche di una certa *tendenza* accademica a focalizzarsi specialmente sulla fascia dei lavoratori **anziani**, spesso si sia ritrovata a trascurare la fascia dei **giovani lavoratori**. Questo, spiega, è dovuto certamente ad un'attenzione maggiore rivolta all'invecchiamento della popolazione e, di conseguenza, della popolazione aziendale, che comporta un deficit di attenzione sulle aspettative, esigenze e bisogni lavorativi delle più giovani fasce che fanno il loro ingresso nel mondo del lavoro. Una parte interessante della sua attività di ricerca, restituisce un quadro molto dettagliato di quelle che sono le principali *age issues* che ha riscontrato:

gender roles. If you are young, you're supposed to have children, but it's also supposed to be very energetic at work and very enthusiastic and be good at everything. I think the hardest part is that you cannot be very good at everything. And I think that could be easy to discriminate these people because they also feel that they are not the right person, for example, to lead a team. [...] I think it's also because we see this way and we also put ourselves in that position that we don't deserve the leadership position or the promotion, because we're not so available as our male colleague, who also has a kid, but he never skips work because children are sick, for example, usually that is the task of the mom.

I lavoratori più giovani vogliono **autonomia**, ma vogliono anche ricevere **feedback** e dimostrare di essere capaci. Vogliono **varietà di compiti**, vogliono avere l'opportunità di fare queste cose e di **dimostrare** queste capacità. [...] Ma vogliono anche il riconoscimento, e lo vogliono attraverso *fringe benefits*, come la possibilità di decidere i propri orari, il lavoro da casa, l'orario di inizio e di fine, ma anche il feedback verbale. Vogliono essere riconosciuti per i loro sforzi, per le loro conoscenze, e non solo attraverso i benefici, ma anche come riconoscimento verbale del fatto che hanno fatto le cose per bene. [...] Penso che vogliano **far parte di qualcosa**. [...] Penso che l'idea di ricevere un feedback sia anche un modo per capire **se sei il benvenuto** nel team, se ne fai parte (Carneiro)²⁰.

Per quanto riguarda invece i lavoratori anziani, molto interessante, nella sua trattazione, anche il delicato argomento del momento del **pensionamento**, spesso trascurato dalle pratiche di gestione delle risorse umane:

Come andare in pensione. Perché in Portogallo la maggior parte delle persone passa dal lavoro a tempo pieno alla pensione a tempo pieno, e non c'è una **transizione graduale e delicata**. [...] C'è una forte associazione tra l'essere attivi, sentirsi **utili**, e poi arrivare a una situazione in cui non si è più necessari in quel contesto specifico, il che non è vero. E penso che l'**organizzazione potrebbe anche trarre vantaggio** da una transizione graduale, ad esempio se si vuole intraprendere attività di **trasferimento di conoscenze**, come un **mentoring** in cui i lavoratori più anziani insegnano o **condividono la loro esperienza** con i più giovani. Potrebbe trattarsi di un'attività di tre o quattro mesi in cui il lavoratore più anziano si reca part-time al lavoro e incontra i dipendenti più giovani. Come team, un team per la diversità o un team eterogeneo in cui si discute di cose e si discutono nuove idee (Carneiro)²¹.

²⁰ Younger workers want autonomy, but they also want to receive feedback, so they want to show that they are capable. They want task variety, they want to have the opportunity to do those things and to show those abilities. [...] But they also want recognition, and they want it through fringe benefits as deciding their schedule, working from home, when to start and end, but also like this verbal feedback. They want to be recognised by their efforts, their knowledge, and not only through the benefits, but also like verbal recognition that they did things right. [...] I think because they want to feel they belong. [...] I think that this idea that receiving feedback is also a way to see if you are welcome in the team, if you are part it.

²¹ How to retire. Because in Portugal most people go from full-time job to full-time retirement, and you don't have a gradual smooth transition. [...] There's a strong association between being active, feeling useful, or not and go to a situation where you are not needed anymore in that specific context, which is not true. And I think that organisation could also benefit from a gradual smooth transition, for example if you want to engage in activities of knowledge transfer, for

Con Rosa, si è affrontato invece il tema della discriminazione per via dell'età, che lei descrive come *un'arma a doppio taglio*:

È un'arma a doppio taglio. C'è anche la **discriminazione contro i giovani** e l'essere troppo giovani. Sul lavoro queste differenze possono essere più significative se pensiamo all'invecchiamento della popolazione e ai giovani che, nelle nostre condizioni socioeconomiche, sono davvero, **davvero svantaggiati** in termini di reddito, di contratto, di sicurezza delle loro posizioni e ci sono alcune **aspettative** che abbiamo nei loro confronti, che sono davvero, davvero **ambivalenti**. Da un lato ci aspettiamo che si **conformino** alla gerarchia e che assumano posizioni inferiori perché sono solo all'inizio e che rispettino la gerarchia e così via. Ma allo stesso tempo, che siano davvero fuori dagli schemi, che portino nuova linfa e che siano **rivoluzionari**. E se poi lasciano l'organizzazione e la usano come trampolino di lancio per acquisire competenze e andarsene, sono **sleali!** (Rosa)²².

Anche tra i testimoni italiani sono numerosi i riferimenti ai giovani, specialmente in termini di aspettative e condizioni lavorative che esigono e che determinano quindi la *scelta* dell'organizzazione:

L'**aspettativa** del giovane quando entra in azienda è avere davanti **aziende impegnate** anche sulle questioni sociali e ambientali. Le aziende molto spesso ci dicono "non siamo più noi a fare il **colloquio**, ma sono le persone che vengono a fare il colloquio a noi", ma più di un'azienda! [...] In cosa si ritrovano dentro? Il problema è che le aziende non sono ancora del tutto cambiate poi in realtà internamente. Lo **zoccolo duro in azienda per il cambiamento culturale** è il *middle management* e quindi i capi diretti, che sono le classiche persone dei 50/60 anni che erano quelle

example, like a mentoring where older workers teach or share their expertise with younger workers. It could be something for three months and four months where the older worker goes part-time in the organization and meets younger employees. As a team, a diversity team or a diverse team where they discuss things, they can discuss new ideas.

²² It cuts both ways. And there's also discrimination against the young and being too young. And at work these differences can be more meaningful if we think about an ageing population and the young in our socioeconomic circumstances are really, really disadvantaged in terms of their income, the tenure, the security of their positions and there are some expectations that we have about them, they are really, really ambivalent. In the one hand we are expecting to conform to hierarchy and take lower positions because they are just starting and respect the hierarchy and so. But at the same time, be really out-of-the-box, bringing new blood and being revolutionary. And on top of that if they leave the organization and then they use the organization as a platform to acquire some skills and leave, they're unloyal!

generazioni che erano state votate un po' al **sacrificio**, che hanno sempre visto le generazioni prima crescere così e che quindi fanno quello, e **si aspettano che anche chi viene dopo faccia così** (Giorgio).

Il **work-life balance**. Oggi i giovani sono **intransigenti** su questo. I giovani vogliono il work-life balance ed è uno dei motivi per cui **scelgono** o non scelgono un'azienda, quando possono ovviamente (Bombelli).

Nelle giovani generazioni vedo questa dimensione proprio di andare a ricercare poi contesti dove c'è una certa **attenzione al benessere organizzativo**. Mi sembra di rilevare che soprattutto i più giovani, più che andare a cercare una dimensione di stabilità, vanno proprio a ricercare anche situazioni di maggiore benessere. Secondo me le persone sono sempre meno disposte a farsi completamente sfruttare, dentro i contesti organizzativi [...]. Se hai determinate credenziali formative, vedo questa tendenza a **scegliere più strategicamente il datore di lavoro** (De Vita).

5.6. Diversità e inclusione al di fuori dei sistemi organizzativi

Questa parte della restituzione delle evidenze empiriche è focalizzata su tutti quegli effetti diretti o indiretti che uniscono pratiche di gestione delle diversità nei sistemi organizzativi e società in senso più esteso, al di fuori di essi²³.

Domandando alle e ai testimoni di indicare quali, secondo loro, potessero essere degli **impatti** di tali pratiche al di fuori dai perimetri organizzativi, le risposte sono state eterogenee, frutto di prospettive e logiche differenti. La risposta di Dolciotti è particolarmente interessante poiché contiene elementi che si focalizzano sia sugli aspetti più individuali e sugli effetti più micro-relazionali di tali impatti, da un lato, mentre dall'altro evidenzia quella prospettiva sociale

²³ Si richiami il concetto di organizzazione come *istituzione sociale*, al Capitolo 2 di questo lavoro.

di *tutela* dei diritti in una sorta di *enclave inclusiva*²⁴ all'interno di contesti normativi e sociali sfavorevoli ad alcune diversità:

Le persone che vivono e lavorano in un'azienda, ad un certo punto, poi escono da quell'azienda, e **hanno una vita**. E sono persone che condividono la vita con qualcuno, che possono avere dei figli, che fanno del volontariato, che vanno a fare la spesa, che parlano, ecc. Secondo me c'è una forte disseminazione in questo senso, perché puoi raccontare se vuoi, quello che accade all'interno della tua azienda in termini di **vanto**. Al contrario, puoi raccontarlo in termini di **lamentela**, che è una cosa tipica che succede in Italia, no? Più bello è che puoi *agire* le cose che hai compreso [...] quindi aumenti il tuo livello di **conoscenza e competenza sociale**. Vedo tantissimo questo tipo di impatto, fortissimo, perché è veramente il più **capillare**. Il secondo è sul tema delle *policies* interne, nel senso le aziende che hanno al loro interno delle politiche inclusive, che poi ovviamente ricadono su delle azioni concrete, (...) tutelano maggiormente le persone che lavorano in un'azienda, **anche a discapito del contesto circostante**. In Paesi che dal punto di vista dei diritti sono ancora un po' indietro nel loro percorso evolutivo, queste aziende veramente **tutelano le persone** (Dolciotti).

Inoltre, è emerso da svariate testimonianze come le aziende, adottando logiche di diversity e abbracciando pratiche di Diversity Management, possano fungere da **agenzie di socializzazione e role models** e avere diversi impatti sociali all'infuori dei perimetri dell'organizzazione.

Un'altra cosa che dirò, fin quando ho fiato, è che oggi **non ci sono soggetti sociali che fanno formazione**, o perlomeno sono molto pochi. Ai miei tempi c'era l'oratorio, i cineforum, anche la militanza politica. [...] Allora **che le aziende diano degli spazi di riflessione e di formazione** è fondamentale. Perché sono **rimasti uno degli ultimi soggetti sociali ad avere un interesse a farlo**, ma anche poi questo diventa un **lievito sociale**, perché dove vai a spiegare *bias*, stereotipi, cose di questo tipo? (Bombelli).

Io sono convinta, in generale per la sostenibilità e poi nello specifico ancora di più sulla *D&I*, del ruolo che devono avere le aziende, io sono super convinta, un **ruolo sociale** e di **role model** un po', rispetto alla società. [...] Ahimè, **l'azienda si sostituisce alle istituzioni a volte**, perché è

²⁴ Si richiami questo concetto dal Capitolo 3 del presente lavoro.

molto più avanti delle istituzioni! Però è più **facile**, più **veloce**, per un'azienda adattarsi ai cambiamenti rispetto ad altre organizzazioni, è più facile che siano loro a farlo (Giorgio).

È emersa da svariate testimonianze l'interessante informazione su come questa funzione di socializzazione si estenda anche al discorso delle **piccole e medie imprese** (PMI), che vengono *trainate* dalle aziende più grandi e multinazionali in pratiche e politiche di *diversity*:

C'è ancora un divario, a livello dimensionale aziendale, con conseguenti implicazioni poi anche a livello culturale, proprio di quanto ci sia una cultura su questi temi, però credo che tutto sommato il discorso Certificazione abbia accelerato e aumentato il numero di aziende medio-piccole interessate, che la stanno prendendo o l'hanno già ottenuta. Credo però da questo punto di vista un **ruolo trainante** molto forte – oltre di **role modeling** che possono avere le aziende grandi – lo possono avere, in una logica simile a quello che stavano già facendo rispetto alla scelta di alcuni **fornitori** in funzione di alcuni criteri per esempio legati alla sostenibilità. Tu se non sei a posto con i criteri di sostenibilità, non puoi essere fornitore per Gucci, per dire. Il *big player* può essere un modello, ma **quasi una forza coercitiva** nel costringere le aziende piccole, che magari sono dei fornitori, a certificarsi o avere attenzione ai temi, perché altrimenti non lavorano (Lazazzara).

Il tema della **supply chain** è fondamentale sia all'interno dell'Italia, ma anche poi all'estero. [...] Vedo che queste grandi aziende hanno un po' il ruolo di **diffusori**, nei convegni raccontano l'esperienza (Bombelli).

Dietro questo ruolo *trainante* e di esposizione, si cela però uno dei principali rischi che verrà presentato nel prossimo paragrafo e relativo al tema della **comunicazione** delle pratiche di *diversity&inclusion*.

5.7. La comunicazione esterna e l'effetto moda

Questa parte è dedicata alle testimonianze di coloro che rintracciano, nelle attività di comunicazione – specialmente esterna – realizzate dalle aziende per

fare mostra del loro impegno in tema di diversità e inclusione, elementi ambigui o potenzialmente dannosi per la credibilità o la considerazione da dedicare a questi temi.

Il problema si pone quando vengono riportate all'esterno alcune narrazioni e vengono veicolati dei messaggi poco *fedeli* a quanto viene invece realizzato all'interno delle specifiche organizzazioni, ovvero con scarsa considerazione delle reali interpretazioni e percezioni delle persone destinatarie di questi interventi.

Per avviare l'argomento, sono utili le parole di Dolciotti, che parla di **premi**:

Io non sono tanto favorevole a questa cosa dei premi, però mi rendo conto che può essere un piccolo incentivo rispetto alla reputazione, al brand... Dipende dal tipo di premio, nel senso che, se il premio va a sancire **un risultato concreto** raggiunto dentro l'azienda, può essere un modo di celebrare. **Faccio più fatica sui premi che sanciscono la reputazione**, perché è una cosa completamente aleatoria a mio modo di vedere. [...] A volte il **percepito** non corrisponde ad azioni concrete (Dolciotti).

Molto lucida in tema di comunicazione e **mode** è l'analisi e la controproposta di Patrizia Giorgio:

Si è sempre parlato di **greenwashing**, **social washing** e poi **pinkwashing**. Può essere che a un certo punto sia **più un claim** che metti che poi quello che effettivamente fai internamente, ma mi viene anche da dire quello che poi *passa*, esternamente? Nel senso che continuare a parlare fin troppo, fin **esageratamente** [...], a porti sullo svantaggio e sulla disuguaglianza può, secondo me, portare a un certo punto la gente a dire "sempre le stesse cose e non **si fa mai passi avanti**". [...] Sarebbe **meglio parlare di punti di forza**, [...] sono sempre per provare a parlare di **vantaggi** piuttosto che di svantaggi, soprattutto in un'epoca in cui ormai siamo sempre più consapevoli della *diversity&inclusion*. Perché sennò il problema è [...] che **la gente si stufa** di sentir parlare di *diversity&inclusion*, sempre le stesse cose! Se **invece tu provi a puntare sui vantaggi, sugli aspetti di forza e non sempre come l'anello debole, sullo svantaggio, puoi dare un po' una chiave di lettura diversa**, insomma, molte aziende lo stanno facendo. Poi è ovvio che si va, ahimè, sulla *diversity&inclusion* anche un po' a **mode**. Quindi c'è stato il periodo in cui si parlava tanto di

disabilità, ma anche perché in Italia ci sono leggi *ad hoc*, quindi ok. Altri in cui si è parlato un sacco di LGBTQ+, quindi tutti a fare i *Pride*, tutti a sponsorizzare, che va benissimo, eh! Però bisogna poi che ci sia una **consapevolezza** dietro a quello che questo significa. e poi magari anche lì, c'è qualcosa che non vedi perché non ti fa moda in quel momento! (Giorgio).

Maria Cristina Bombelli riconosce il rischio che una comunicazione troppo *spinta* possa arrivare a, parafrasando Giorgio, “stufare”, ma ammette anche che seppure la comunicazione sia spesso rivolta, strumentalmente, un po' troppo verso l'esterno, è perché c'è un audience che la recepisce e la richiede:

Un'azienda che fa delle cose **le deve comunicare**; sarebbe abbastanza **autolesionista non comunicarle**, sia a livello interno che a livello esterno. Una mia opinione è che a volte **si comunica un po' troppo all'esterno, che non all'interno**. Però anche qua dipende, è difficile trarre una conclusione univoca. Certamente quelli che lo fanno più per **moda** comunicano, cioè se tu guardi la televisione, le pubblicità, non c'è un'azienda che dica di non essere sostenibile, inclusiva eccetera. Quindi è chiaro che c'è, a volte, un **eccesso di comunicazione** o perlomeno un **uso strumentale** di questi temi. Anche se però vedi, la cosa importante è che, se tu usi strumentalmente questi temi, vuol dire che sei consapevole che c'è un **audience** che vuole sentire questo, e questo soprattutto i **giovani** (Bombelli).

Paola Profeta parla di **effetto boomerang**, ovvero di un effetto opposto che può verificarsi, per via di una comunicazione troppo strumentale, sui temi di diversità e inclusione:

Il rischio c'è, diventa un po' una **moda**. Più diventa di moda e più il rischio aumenta. Il rischio maggiore è che poi ci sia un **effetto boomerang**, e cioè che invece di andare avanti nel processo dell'inclusione, **torniamo indietro**. Le persone **si stancano**, perché viene portato un po' all'**esasperazione**, perché non si vedono risultati concreti, ma soltanto di **facciata**. E alla fine sarebbe meglio non farlo, perché altrimenti diventa un boomerang e questo è il rischio principale (Profeta).

E dello stesso avviso è Miriam Rosa:

A insistere, insistere e insistere, poi si ha l'**effetto opposto**. E quando le persone vengono spinte su questo tema, quando vedono che (le organizzazioni) hanno bisogno di glorificare, questo può avere un **effetto dannoso** e far sentire davvero pressati su queste cose (Rosa)²⁵.

Chiude Lucilla Bottecchia (psicoterapeuta e *senior consultant* Wise Growth), in quanto partner di una società di consulenza aziendale, che infatti afferma:

Ora cerchiamo di **parlare il meno possibile** di D&I, perché appena tu nomini anche solo la parola, c'è un'alzata di scudi. Cerchiamo di parlare di **sostenibilità umana**, di rendere i luoghi di lavoro più sostenibili, e lì dentro ci sono le diversità, di genere, d'età e quant'altro. Noi lo stiamo facendo in modo immediato per continuare a **sopravvivere** (Bottecchia).

5.8. Diversità e inclusione nel rapporto con gli attori istituzionali: accademia e policy makers

Avvicinandoci verso la fine di questo percorso, è questa la sede per dare conto delle opinioni dei testimoni esperti intervistati intorno a due questioni di carattere istituzionale: l'attenzione dedicata alle tematiche di diversità e inclusione dall'istituzione universitaria e normativa.

Partendo dall'accademia, svariati esperti riconoscono il **bisogno** e il **debito** nei confronti delle cornici teoriche, degli approcci metodologici e del rigore della conoscenza e competenza accademica nell'affrontare il tema di diversità e inclusione nei sistemi organizzativi.

Reputo che sia **necessario avere un knowledge accademico** o dialogare con un knowledge accademico. Ovviamente non succede così, una delle tristezze dell'evoluzione dell'inserimento

²⁵ To push and push and push and then it has the opposite effect. And then when people are being pushed to that, they see their (the organizations') need to glorify, and it can have a detrimental effect to be really pushed about those things.

della *diversity&inclusion* all'interno delle aziende [...] è che sono arrivati dei *player*... che era meglio perderli che trovarli. Oggi ci sono in giro delle banalità disarmanti (Bombelli).

Sarebbe bello avere, invece, un **maggior supporto accademico**. Perché poi anche quando facciamo degli studi, coinvolgendo le università o ricercatori universitari, è **un approccio diverso** da quello che posso fare io come Sodalitas, che è tutta quella letteratura e quello studio che aiutano tantissimo (Giorgio).

Quando **combiniamo** diversi tipi di competenze, come quelle accademiche con altre, direi "aziendali", provenienti dall'esterno dell'accademia, possiamo ottenere i **migliori frutti** di tutte queste partnership, unendo Accademia, imprese e le iniziative/organizzazioni della comunità sociale. [...] Spesso non ci sono approcci che integrano tutte queste questioni insieme, in un approccio diversificato, in un approccio coerente, verso sforzi coerenti, quindi di solito le cose sono segregate o come isolate tra di loro. **Si tratta di tipi di lavoro molto diversi**, di solito con persone molto diverse. Il **rigore** e la precisione che a volte il mondo accademico richiede non sono coerenti con il modo in cui le organizzazioni sul campo devono agire in modo **più veloce**, più reattivo, e questo richiede tempo e una serie di procedure. Ed è difficile, a volte, riunirsi e lavorare tutti insieme per raggiungere una determinata soluzione (Reis)²⁶.

Per quanto riguarda invece il lato istituzionale e normativo, molti testimoni indicano di riscontrare una completa **assenza** o **disinteresse** da parte del Governo alle tematiche di diversità e inclusione, ma non necessariamente del Governo attuale, bensì lo definiscono un tema abbastanza *in fondo* alle agende politiche in linea generale, sia da un punto di vista storico che geografico. Molti sono i riferimenti al clima d'odio che attraversa questo momento storico, al

²⁶ When we combine different types of different types of expertise, such as the academic one with more, I would say "enterprise" one, from outside of the Academia, we can get the best fruits of all these partnerships, linking Academia and enterprises and social society initiatives/organisations. [...] There aren't often approaches that integrate all of these questions together, in a different approach, in a coherent approach, towards coherent efforts, so usually things are segregated or like isolated in themselves. It's very different types of work, usually very different type of people. The rigour and the precision that sometimes Academia demands is not coherent with the way that organisations on the ground, they must act more like in a more fast fashion, with more reactive and responsive way, and it takes time and a set of procedures. And it's difficult sometimes to get all together, working towards a certain solution.

potere, ai conflitti bellici, alla **complessità** che stiamo attraversando da un punto di vista specialmente politico ed economico. È stato però domandato agli esperti, per quanto possibile immaginarle, di offrire delle raccomandazioni ai *policy makers*.

Testimoni come Giorgio, Bombelli e Profeta sono orientate a raccomandare ai policy makers interventi per i servizi alle famiglie, per il bilanciamento dell'equilibrio familiare e il riequilibrio del carico di cura, politiche per la genitorialità e per le donne, specialmente di tipo economico, per tentare di contrastare le criticità intorno alla scarsa fecondità e all'invecchiamento demografico della popolazione. Altri, come Carmo, Reis e Pulcher, raccomandano di adottare una prospettiva **ampia** ed **intersezionale** per una comprensione e quindi un'azione politica profonda, volta all'eliminazione delle disuguaglianze sociali, per l'abbattimento di **regimi di disuguaglianza**, per il recupero di una dimensione collettiva, di riacquisizione di diritti o, come nelle parole di De Vita, un *pavimento* dei diritti, sotto il quale non scendere.

Qui di seguito gli stralci delle più *significantive* testimonianze in termini di raccomandazioni ai policy makers.

Il tema dell'inclusione è **ampio da consigliare ad un policy maker, penso all'immigrazione, le leve educative, la scuola**. Siamo in un momento di grande complessità, io farei anche fatica a dare dei consigli. Certamente, possiamo però affermare che ci sono **alcune parti politiche** che invece **soffiano sul fuoco della divisione**. Questo è evidente. E qui torniamo indietro con la storia. Però quello che mi colpisce è che **un fenomeno mondiale**, questo mi colpisce tanto ed è uno degli elementi su cui riflettere di più. [...] **Non lo so cos'è che rende così appealing questo messaggio non inclusivo** (Bombelli).

Una su tutte, probabilmente: di **prendere atto della realtà**. [...] Continuare a non voler prendere in mano alcune questioni o spostarle dall'agenda, non cambia di fatto che esistono. Esistono gruppi di persone, spostamenti migratori, esistono coppie dello stesso sesso, esistono persone con disabilità. [...] Sono dati di realtà. E se cambi nome, o fai finta che siano l'ultimo

punto dell'agenda, queste persone non svaniscono. [...] Penso che ci sia un gruppo abbastanza nutrito di persone che difende strenuamente i propri **privilegi** e il proprio **potere** e l'idea di fare un passo indietro e scegliere delle tematiche, non è minimamente nei loro pensieri e, secondo me, aprirsi all'inclusione e alle diversità contempla il **cedere** dei pezzi di privilegio (Dolciotti).

Dotarsi di un sistema di monitoraggio di alcuni dati in maniera sistematica e anche delle eventuali azioni. Ma **manca approccio razionale alla presa delle decisioni**, che spesso viene presa rispetto **all'orientamento politico e interessi di varia natura**. Per questo motivo credo che una razionalizzazione del processo decisionale, basato sui dati per monitoraggio, progettare e valutare a posteriori, sia una strategia importante (Lazazzara).

Una serie di misure che assicurino una **sorta di pavimento dei diritti, al di sotto del quale non bisogna scendere**. Ci sono troppe condizioni in cui veramente siamo in dimensione di sfruttamento. Credo che bisognerebbe **ridare dignità al lavoro**, a qualsiasi tipo di lavoro, e già il **salario minimo** potrebbe essere funzionale (De Vita).

Dovremmo coniugare tutti questi tipi di background che forniscono una **versione coesa e rappresentativa della realtà** attraverso la politica, dovremmo anche capire che questo argomento non dovrebbe essere affrontato separatamente, ma attraverso una **prospettiva intersezionale**. [...] E quindi non è lineare, **c'è molto di più da fare che scegliere un tipo specifico di diversità** e poi lavorarci su, dovrebbe essere un **processo strutturale**, a causa di tutti gli aspetti (Reis)²⁷.

Sono importanti queste **categorie ampie**; dobbiamo ritrovare categorie ampie come la classe, come la generazione, che a un certo punto ci aiutino a **ricompattarci**, un po' come società. Perché poi la verità è che **siamo**, appunto, estremamente **frammentati**, siamo **totalmente individualizzati** e quindi poi diventa tutto troppo relativo. [...] La specializzazione te la puoi permettere nel momento in cui c'è una **base solida**. [...] Vogliamo usare il tema della classe sociale, vogliamo utilizzare il tema della generazione. Che siano funzionali a mettere le persone insieme per affrontare i grandi temi di discriminazione. Che non escluda che ci siano anche quelli piccoli e che questi siano anche importanti, ma **per grandi temi ci vogliono grandi categorie**. La storia ci ha insegnato questo, che ci vuole un **senso di collettività** (Pulcher).

²⁷ We should marry all of these types of backgrounds who provide cohesive, representative version of reality through policy, we should also understand that this topic should not be worked on separately, but through an intersectional perspective. [...] And so, it's not linear, there's a lot more to do than just picking up one specific type of diversity and then working on it, it should be a structural process, because of all the aspects of it.

Riflessioni conclusive: scenari futuri di diversità e della sua *gestione* in prospettiva sociologica

Alcuni spunti di riflessione, giunti al termine di questo lavoro, non possono che ripartire dal concetto di **diversità**. Un concetto collettivo o individuale? Un concetto che ha a che fare con la dimensione del gruppo, dell'appartenenza, della categorizzazione, o con l'unicità, la soggettività, l'individualità? Resta senz'altro aperto il problema di come riuscire ad integrare in un unico discorso quelle che sono le molteplici dimensioni e la natura fluida dell'identità soggettiva con i suoi aspetti più socialmente radicati, quelli legati a esperienze collettive, incluse quelle di disuguaglianza o di appartenenza a gruppi più ampi (Ferrara, 2014). Questo tema è segnato ancora da elementi di complessità e ambiguità, proprio perché si colloca in quell'area di confine tra valorizzazione dell'individualità e i *processi di individualizzazione sociale*, che dissolve le forme sociali tradizionali e precostituite di appartenenza, così generando una sempre crescente tendenza verso l'espressione di un'individualità sganciata da un soggetto e da uno spazio collettivo che siano in grado di attribuire senso ai progetti individuali (Colella, 2009), in primis quelli identitari.

Se quindi da un lato si assiste ad una concezione di diversità collettiva che espone al rischio di attribuire erroneamente e in modo stereotipato all'individuo le caratteristiche e i bisogni del – presunto – gruppo sociale di appartenenza¹, dall'altro lato si assiste anche alle criticità del depotenziare questa dimensione collettiva, che può comportare un'estrema divisione, frammentazione – e quindi fragilizzazione – degli individui, che restano così, essenzialmente, soli.

¹ Si riprenda il concetto di *riduzionismo socio-demografico*, al Cap. 2 di questo lavoro.

È quello che emerge, dalle testimonianze raccolte per questo lavoro, intorno alla questione della **classe sociale**, ad esempio. Non ragionare in termini di diversità di classe sociale, o comunque di *ampie categorie* per il recupero di un'identità **collettiva** persa o sfilacciata nell'estrema parcellizzazione delle diversità nelle organizzazioni, fa essenzialmente perdere di vista il fatto che le organizzazioni sono delle **arene politiche** in cui si svolge un gioco politico, di **potere**, identitario (Basaglia, Cuomo e Simonella, 2022). E questo non è un punto di vista da adottare solo per guardare all'interno delle organizzazioni e dei loro processi, ma sembra questa essere una dimensione che travalica i confini organizzativi e che diventa categoria d'analisi, approccio, prospettiva di osservazione delle disuguaglianze che si verificano anche nel contesto sociale più esteso della società di riferimento.

A proposito di prospettiva, è proprio la **lente intersezionale** che sembra mediare tra *issues* sociali e *issues* organizzative, per via della sua capacità di *complicare* le categorie sociali consolidate senza *decostruirle*, ponendo al centro dell'attenzione l'esperienza delle persone che si trovano nell'incrocio di più condizioni – ad esempio essere donna e giovane – e le modalità con cui, in maniera sempre interdipendente con le caratteristiche dei distintivi contesti socio-istituzionali e organizzativi di riferimento, questo intreccio è in grado di produrre condizioni di disuguaglianza, specialmente in una forma che *sfugge* alle definizioni tradizionali, codificate dai gruppi di volta in volta dominanti a livello sociale e organizzativo (De Vita, 2014), facendo così emergere quegli *inequalities regimes* (Acker, 2006), dei regimi di disuguaglianze, nel continuo rimando tra contesto organizzativo e contesto sociale, ovvero tutte quelle strutture di disuguaglianza sociale che prendono origine proprio dalle pratiche e dai processi organizzativi, che a loro volta ne determinano il perpetuarsi. È quindi evidente

come la prospettiva di analisi e di intervento di *gestione* delle diversità, non possa che essere sistemica.

Continuando con degli spunti di riflessione, è legittimo domandarsi se il Diversity Management possa costituire uno strumento di inclusione sociale? O meglio, è legittimo pensare che uno strumento organizzativo, che agisce negli **interessi** gestionali e di *business* organizzativi, possa rivestire un ruolo nei processi di inclusione, innovazione ed evoluzione sociale? A questa criticità si potrebbe rispondere che l'implementazione di pratiche di *diversity* – oltre a soddisfare requisiti di conformità normativa e a individuare un valore economico e competitivo nella costruzione di una popolazione lavorativa diversificata – si configuri, direttamente o indirettamente, come *moralmente lodevole*, pertanto portatrice di *legittimità*, strettamente correlata al concetto che gli individui o le organizzazioni detengano una sorta di *responsabilità* verso la società, agendo contemporaneamente in modo “buono e redditizio” (Köllen, 2021), al fine di avvicinarsi a quello che potrebbe essere considerato il migliore dei risultati da raggiungere attraverso tali interventi, ovvero la *scomparsa* dalle pratiche di gestione del personale (Bombelli e Lazazzara, 2014). Anche qui la questione rimane aperta, poiché dipende essenzialmente dalle motivazioni, dalle azioni e dai fini nel *mindset* dell'organizzazione che affronta percorsi di diversità e inclusione. A seconda di questi, essa può di conseguenza, come emerso dalle parole delle e degli esperti intervistati, porsi come **agenzia di socializzazione e role model**, determinando così diversi impatti sociali al di fuori dell'organizzazione in termini di sostenibilità sociale, vettore di valori etici e inclusivi. Al contrario, può fermarsi al mero obiettivo di *branding* e reputazionale, seguendo **mode manageriali** e strategie di **comunicazione** che non riflettono le concrete politiche aziendali, non contribuendo difatti alla diffusione di messaggi inclusivi e di pratiche virtuose né al suo interno né al suo esterno e, talvolta, anche

gestite ed implementate con grande improvvisazione e scarsa professionalità. Anzi, per via di una **sovraesposizione** comunicativa e di scarsa qualità, tali strategie rischiano di indebolire, banalizzare e svuotare di significati profondi i temi intorno alla diversità non solo nei luoghi di lavoro, ma anche nella più generale percezione sociale del fenomeno e delle sue criticità.

Come ultima riflessione conclusiva, in considerazione di tutti questi aspetti, viene quindi naturale domandarsi come **evolverà** il quadro *D&I* nei prossimi anni, dentro e fuori i contesti organizzativi. Il parere esperto, a questo proposito, risulta fondamentale per riuscire a immaginare degli **scenari futuri** attraverso dei giudizi informati su problematiche sociali in continuo mutamento e caratterizzate da incertezza.

Riprendendo l'opinione di Maria Cristina Bombelli (professoressa di comportamento organizzativo e consulente aziendale):

Dal punto di vista aziendale **terrà ancora banco** questo tema, magari con **affinamenti** con magari anche altre idee, altri progetti. E noi Wise Growth abbiamo cercato **di spostarci** più appunto fuori dai cluster, cultura del rispetto, **human sustainability**, **unicità**, cioè proprio per cercare di togliere quella patina che potrebbe essere di avversione al tema (Bombelli).

E a proposito di questi *affinamenti*, dipendenti imprescindibilmente dalle trasformazioni sociali e dalle esigenze della società che evolve, i pareri di Eduardo Reis (Responsabile per APPDI, Carta della Diversità Portoghese) e Paola Profeta (professoressa ordinaria, economista, Prorettrice per la Diversità, Università Bocconi):

Non lo so. A mio parere, **il contesto sociale influisce pesantemente** su queste percezioni e su queste pratiche. Sono molto cicliche. Quindi, se guardiamo alla storia, purtroppo vediamo alti e

bassi in termini di diritti umani. [...] Il nostro obiettivo all'APPDI è di **cessare di esistere perché non saremo più necessari**, ma purtroppo ritengo che non finiremo presto il nostro lavoro (Reis)².

Sicuramente il tema continuerà ad essere importante, lo sappiamo, lo abbiamo visto esplodere. Quindi, secondo me, sì. C'è una speranza anche perché le giovani generazioni hanno molto a cuore questo tema, ma tutto quello che poi collabora: **flessibilità** del lavoro, aspetti che non siano soltanto remunerazione ma anche **benessere** lavorativo, sulla **vita personale**, che sono comunque tutti correlati con la **maggiore parità di genere**. E questo è positivo. Dall'altro lato però, ci sono **ostacoli abbastanza forti, di tipo culturale, di tipo anche un po' ideologico spesso, politico**, e su questo... sarebbe abbastanza difficile prevedere cosa succederà! Ci vorrebbe un contesto più favorevole. La spinta che arriva comunque dalle nuove generazioni, da tante aziende e organizzazioni che stanno ponendo attenzione su questo tema, è abbastanza forte. **Il rischio è che si ritorca contro perché, quando si parla troppo di un tema, senza vederne i risultati, poi dopo... è controproducente**. Ed è lì che ci deve aiutare un po' il contesto (Profeta).

Infine, da un punto di vista della **professionalità** con cui continuare ad affrontare tali tematiche in modo proficuo e fruttuoso all'interno dei sistemi organizzativi e con impatti sempre maggiori anche che nella società più ampia, lo scenario proposto da Valentina Dolciotti (consulente e formatrice Diversità-Equità-Inclusione):

Sono quasi convinta che quest'**onda** che veramente ho visto partire dal basso, in quanto onda, piano piano **ridiscenderà** a livello di attenzione mediatica, di cosiddetto *hype*. E va anche bene, è stato così anche per tante altre tematiche in passato. Credo, spero, che questo porterà a una maggior selezione della serietà, rispetto a progetti, risultati, consulenti anche! Potrebbe davvero restare un **filone molto serio e profondo**, che continua a lavorare su quella tematica, lasciando da parte tutto quello che in questi anni ha un pochino ingrossato quest'onda, ma non era necessariamente virtuoso. E vedo per fortuna un ampliamento o una sostituzione rispetto alle

² I don't know. In my opinion social context has heavily, heavily influence in these perceptions and these practises. They are very cyclical, and we have very different ways. And so, if you look at history, unfortunately we see some ups and downs in terms of human rights. [...] Our objective at APPDI is to cease to exist because we will be no longer needed, but unfortunately, I feel that we will not run out of work anytime soon.

tematiche principali di cui le aziende si occuperanno nella misura in cui queste tematiche cambieranno all'interno della società (Dolciotti).

Riferimenti bibliografici

AA.VV. (Balbo L., Barbano F., Gallino L., Izzo A., Melucci A., Negri N., Ricotti L., Rositi F. e Sciolla L.) (1985), *Complessità sociale e identità. Problemi di teoria e di ricerca empirica*, FrancoAngeli, Milano;

Acker J. (2006), "Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations", *Gender & society*, 20(4), 441-464;

Alvesson M. (2010), "Self-doubters, strugglers, storytellers, surfers and others: images of self-identities in organization studies", *Human Relations*, Vol. 63,2: 193-217;

Antiseri D. e De Carlo N. (1981), *Epistemologia e metodica della ricerca in psicologia*, Liviana Editrice, Padova;

Austin W.G. and Worchel S. (1979), (eds.), *The social psychology of intergroup relations*, Brooks/Cole, Monterey, CA;

Bammer *et al.* (2020), "Expertise in research integration and implementation for tackling complex problems: when is it needed, where can it be found and how can it be strengthened?", *Palgrave Commun* 6, 5;

Barabino M.C., Jacobs B. e Maggio M.A. (2001), "Diversity Management", *Sviluppo e Organizzazione*, 184/2001;

Barnard C. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts; trad. it., (1970), *Le funzioni del dirigente*, UTET, Torino;

Basaglia S. e Cuomo S. (2016), "Diversity Management e prestazioni aziendali", *Economia & Management*, 1, 8-15;

Basaglia S. e Paolino C. (2015), *Clima aziendale: crescere dando voce alle persone*, EGEA, Milano;

Basaglia S. e Simonella Z.T. (2014), "Diversità e discriminazione nelle aziende in Italia: i risultati dell'indagine 2013", *Economia & Management*, 2 (2), 30-38;

Basaglia S., Cuomo S. e Simonella Z.T. (2022), *L'organizzazione inclusiva: pari opportunità e diversity management*, EGEA, Milano;

Bauman Z. (1999), *La società dell'incertezza*, Il Mulino, Bologna;

Beck U. (1997), *Eigenes Leben*, Verlag C.H. Beck, München, ed.it. (2008), *Costruire la propria vita*, Il Mulino, Bologna;

Bergami M. (1996), *L'identificazione con l'impresa*, La Nuova Italia Scientifica, Roma;

Bergami M. (2002), *La decisione di partecipare*, Il Mulino, Bologna;

Berger P., Berger B. and Kellner H. (1973), *The Homeless Mind*, Penguin, Harmondsworth, UK;

Besozzi E. (2016), *Società, cultura, educazione. Teoria, contesti e processi*, Carocci editore, Roma;

Bichi R. (2002), *L'intervista biografica. Una proposta metodologica*, Vita e Pensiero Università, Milano;

Bielby W.T. (2008), *Promoting Racial Diversity at Work: Challenges and Solutions*, in Brief A.P. (ed.), *Diversity at Work*, Cambridge University Press, Cambridge;

Bombelli M.C. (2003), "Uguali o diversi? Riflessioni per un utilizzo consapevole del Diversity Management", *Economia & management*, 5, 99-110;

Bombelli M.C. (2004), *Diversity Management: motivazioni, problematiche e prospettive di utilizzo*, in Mauri L. e Visconti L.M., a cura di, *Diversity management e società multiculturale. Teorie e prassi*, FrancoAngeli, Milano;

Bombelli M.C. (2010), *Management plurale: diversità individuali e strategie organizzative*, Etas, Milano;

Bombelli M.C. e Finzi E. (2006), *Over 45. Quanto conta l'età nel mondo del lavoro*, Guerini e Associati, Milano;

Bombelli M.C. e Lazazzara A. (2014), "Superare il Diversity Management. Come alcune terapie rischiano di peggiorare le malattie organizzative", *Sociologia del lavoro*, n. 134/2014, pp. 169-188;

Bonazzi G. (2006), *Come studiare le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna;

Brewer M.B. (1995), *Managing Diversity: The Role of Social Identities*, in Jackson S. and Ruderman M. (eds.), *Diversity in Work Teams*, American Psychological Association, Washington DC;

Brief A.P. (2008), (ed.), *Diversity at Work*, Cambridge University Press, Cambridge;

Brown A.D. (2015), "Identities and identity work in organizations", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 17, 1: 20-40;

Brown R. (1995), *Prejudice. Its Social Psychology*, Oxford, Blackwell, ed.it. (1997), *Psicologia sociale del pregiudizio*, Il Mulino, Bologna;

Bruschi A. (1999), *Metodologia delle scienze sociali*, Pearson Italia Spa, Torino;

Buemi M., Conte M. e Guazzo G. (2015), a cura di, *Il Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*, Franco Angeli, Milano;

Butler R.N. (1969), "Age-ism: Another form of Bigotry", *Gerontologist*, 9(4): 243-246;

Cadiz D.M., Truxillo D.M. and Fraccaroli F. (2015), "What are the benefits of focusing on generation-based differences and at what cost?", *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3): 356-362;

Calabrò A.R. (2013), "Di che parliamo quando parliamo d'identità?", *Quaderni di Sociologia*, 63: 85-104;

Calás M.B., Ou H. and Smircich L. (2012), "'Woman' on the move: mobile subjectivities after intersectionality", *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 32,8: 708-731;

Castellucci P., Martone A., Minelli E., Rebora G. e Traquandi L. (2009), *Diversity Management. La diversità nella gestione aziendale*, IPSOA, Milano;

Ceri P. (1985), "Diversità e differenze sociali. Considerazioni sulla disuguaglianza", *Teoria politica*, Vol. 1,2: 43-73;

Cesareo V. (1998), "Società multietnica e multiculturalismo", *Studi di sociologia*, 347-377;

Cocozza A. (2006), *Direzione risorse umane. Politiche e strumenti per l'organizzazione e la gestione delle relazioni di lavoro*, (Vol. 67), FrancoAngeli, Milano;

Cocozza A. (2008), *Il lavoro flessibile nelle pubbliche amministrazioni*, in Tursilli A., a cura di, *Il mercato del lavoro. Criticità e opportunità*, Poesis & Praxisi, Sapere 2000, Roma;

Cocozza A. (2011), *Diversity Management e valorizzazione delle risorse umane*, in Cocozza A. e Cimaglia M.C., a cura di, *Il Diversity Management. La gestione delle differenze negli ambienti di lavoro*, FrancoAngeli, Milano;

Cocozza A. (2014), *Organizzazioni. Culture, modelli, governance*, FrancoAngeli, Milano;

Cocozza A. e Cimaglia M.C. (2011), a cura di, *Il Diversity Management. La gestione delle differenze negli ambienti di lavoro*, FrancoAngeli, Milano;

Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino;

Colella F. (2009), *Biografie atipiche. Strategie di costruzione dell'identità nella vita quotidiana dei giovani precari*, Guerini scientifica, Milano;

Colella F. (2019), *Immaginari dell'alterità nelle società complesse*, in Marzo P.L. e Mori L., a cura di, *Le vie sociali dell'immaginario: per una sociologia del profondo*, Mimesis Edizioni, Milano-Udine;

Colella F. e Grassi V. (2007), a cura di, *Comunicazione interculturale. Immagine e comunicazione in una società multiculturale*, FrancoAngeli, Milano;

Collins H. and Evans R. (2002), "The third wave of science studies: Studies of expertise and experience", *Soc Stud Sci* 32:235–296;

Collins H. and Evans R. (2007), *Rethinking expertise*, University of Chicago Press, Chicago, IL;

Collins R. (2006), *Teorie sociologiche*, Il Mulino, Bologna;

Condorelli R. (2018), "Cultural differentiation and social integration in complex modern societies reflections on cultural diversity management strategies from a sociological point of view", *Sociology Mind*, 8(4), 249-303;

Corbetta P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna;

Corbetta P. (2003), *La ricerca sociale: metodologia e tecniche, III. Le tecniche qualitative*, Il Mulino, Bologna;

Corbisiero F. e Nocenzi M. (2022), *Intersezionalità: analisi critica della disuguaglianza sociale*, in Hill Collins P., *Intersezionalità. Come teoria critica della società*, ed.it., a cura di, Corbisiero F. e Nocenzi M., UTET Università, Milano;

Costa G. e Gianecchini M. (2019), *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill Education, Milano;

Costa G. e Gubitta P. (2004), *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*, McGraw-Hill, Milano;

Costa G. e Nacamulli R.C.D. (1997), a cura di, *Manuale di Organizzazione Aziendale, Vol. II – La progettazione Organizzativa*, Utet Libreria, Torino;

Cox T. (1993), *Cultural Diversity in organizations*, Berret-Koehler Publishers, San Francisco, CA;

Cox T. (2001), *Creating the Multicultural Organization. A Strategy for Capturing the Power of Diversity*, Jossey-Bass, San Francisco, CA;

Cox T. and Beale R.L. (1997), *Developing Competency to Manage Diversity. Readings, Cases & Activities*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA;

Cristofori A. (2007), "L'ideologia del pregiudizio", *Sociologia e Ricerca sociale*, 83: 60-77;

Cuomo S. (2015), "Una vera politica di diversity. Come attivare un processo di legittimazione, formalizzazione e istituzionalizzazione nelle organizzazioni", *Economia & Management*, vol.4, pp.42-46;

Cuomo S. (2017), "Donne e CdA oltre i numeri", *E&M Plus*, 16 febbraio 2017;

Cuomo S. (2019), "Piu donne nei CdA: perché per le altre non è cambiato niente?", *E&M Plus*, 17 luglio 2019;

Cuomo S. e Mapelli A. (2007), *Diversity management: gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*, Guerini e associati, Milano;

Cuomo S. e Mapelli A. (2014), *Engagement e carriera: Il peso dell'età*, EGEA spa, Milano;

Cuomo S. e Paolino, C. (2016), "Diversità al plurale. Le buone pratiche", *Economia & management*, (1), 29-37;

Cuomo S. e Simonella Z. (2018), "Analisi di carattere organizzativo e studio di un campione di imprese medio-grandi sulla gestione della disabilità", Rapporto di ricerca. Progetto *Lavoro e Disabilità: equilibrio tra capacità, funzionalità e fattori ambientali*, finanziato dalla Provincia Monza-Brianza, coordinato da CESVIP Lombardia;

Cuomo S. e Simonella Z. (2021), "Gestire la disabilità oltre lo stigma", *Economia & Management*, (4), 47-50;

Cuppone F., Della Queva S., Dota S., Giannone S., Lattanzi S. e Martinez L. (2007), "Identità e pregiudizio. Il contesto metropolitano", *Sociologia e ricerca sociale*, 83: 179-210;

Daft R.L. (2016), *Organizzazione Aziendale*, Apogeo, Milano;

Dalla Mora R. e Marino Aimone P. (2020), a cura di, *Manifesto del Disability Management*, SIDiMa, Treviso;

De Rita G. (2011), *Prefazione*, in Cocozza A. e Cimaglia M.C., a cura di, *Il Diversity Management. La gestione delle differenze negli ambienti di lavoro*, FrancoAngeli, Milano;

De Vita L. (2011), *Il diversity management in Europa e in Italia. L'esperienza delle Carte della diversità*, FrancoAngeli, Milano;

De Vita L. (2014), "Verso l'intersectionality. Un nuovo paradigma per la gestione delle diversità", *Sociologia del lavoro*, (2014/134), 54-67;

Di Nicola P. (2015), "Riconoscimento e rispetto: la dialettica ego-alter nella società della diversità", *Sociologia Italiana-AIS Journal of Sociology n. 6: Ottobre 2015*, (6), 43-60.

Donati P. (2008), *Oltre il multiculturalismo*, Editori Laterza, Roma;

Dovidio J.F., Hewston M., Glick P. and Esses V.M. (2010a) (eds.), *The Sage handbook of prejudice, stereotyping and discrimination*, Sage, Thousand Oaks;

Dovidio J.F., Hewston M., Glick P. and Esses V.M. (2010b), *Prejudice, stereotyping and discrimination: Theoretical and empirical overview* in Dovidio J.F., Hewston M., Glick P. and Esses V.M. (eds.), *The Sage handbook of prejudice, stereotyping and discrimination*, Sage, Thousand Oaks, CA;

Elias N. and Scotson J.L. (2004), *Strategie dell'esclusione*, il Mulino, Bologna;

Erickson W.A., von Schrader S., Bruyère S.M., VanLooy S.A. and Matteson D.S. (2014), "Disability-inclusive employer practices and hiring of individuals with disabilities", *Rehabilitation Research, Policy, and Education*, 28(4), 309-328;

Eurostat (2024), Demography of Europe – 2024 edition, INTERACTIVE PUBLICATIONS, disponibile al sito: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/demography-2024>;

Farina F., Mura B. e Sarti R. (2020), a cura di, *Guardiamola in faccia. I mille volti della violenza di genere*, Urbino University Press, Urbino;

Farris S., Ioppolo L. e Melis G. (2007), "Identità sociale e pregiudizio", *Sociologia e ricerca sociale*, 83: 78-105;

Ferrara A. (2014), "Il lavoro tra differenze e capacità di soggettivazione", *Sociologia del lavoro*, (2014/134), 40-53;

Ferrarotti F. (1986), *La storia e il quotidiano*, Laterza, Roma-Bari;

Ferrarotti F. (2003), *La convivenza delle culture*, Dedalo, Bari;

Ferrarotti F. (2007), *L'identità dialogica*, ETS, Pisa;

Ferrero M. (2015), *Il recepimento faticoso del diritto antidiscriminatorio europeo in Italia*, in Ferrero M. e Perocco F., a cura di, *Razzismo al lavoro. Il sistema della discriminazione sul lavoro, la cornice giuridica e gli strumenti di tutela*, FrancoAngeli, Milano;

Ferrero M. e Perocco F. (2011), a cura di, *Razzismo al lavoro. Il sistema della discriminazione sul lavoro, la cornice giuridica e gli strumenti di tutela*, FrancoAngeli, Milano;

Finkelstein L.M., Ryan K.M. and King E.B. (2013), "What do the (old) people think of me? Content and accuracy of age-based metastereotypes", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6): 633-657;

Fiske S.T. (1998), *Stereotyping, prejudice, and discrimination*, in Gilbert D.T., Fiske S.T. and Lindzey G., (eds.), *The handbook of social psychology* (Vol. 1), Oxford University Press, Oxford;

Fiske S.T. and Lee T.L. (2008), *Stereotypes and Prejudice Create Workplace Discrimination*, in A.P. Brief (ed.), *Diversity at Work*, Cambridge University Press; Cambridge;

Gabrielli G. e Profili S. (2016), a cura di, *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi, Torino;

Gagliardi P. e Monaci M. (1997), *La cultura*, in Costa G. e Nacamulli R.C.D., a cura di, *Manuale di Organizzazione Aziendale, Vol. II – La progettazione Organizzativa*, Utet Libreria, Torino;

Gallino L. (1978), *Dizionario di sociologia*, Utet, Torino;

Gannon M.J. (1997), *Global-Mente. Metafore culturali per capire 17 paesi*, Baldini & Castoldi, Milano (ed. or. 1994);

Gardenswartz L. and Rowe A. (1994), *Diverse Teams at Work. Capitalizing on the Power of Diversity*, McGraw-Hill, New York;

Geertz C. (1973), *The interpretation of cultures*, Basic Books, New York;

Gehlen A. (1957), *Die Seele im technischen Zeitalter*, Rowohlt, Hamburg, ed.it. (1967), *L'uomo nell'era della tecnica*, Sugar, Milano;

Gelli B.R. (2002), *Introduzione*, in Gelli B.R., a cura di, *Comunità rete arcipelago. Metafore del vivere sociale*, Carocci, Roma;

Gelli B.R. (2002), a cura di, *Comunità rete arcipelago. Metafore del vivere sociale*, Carocci, Roma;

Gianturco G. (2005), *L'intervista qualitativa. Dal discorso al testo scritto*, Guerini e Associati, Milano;

Gianturco G. (2007), *Cultura e identità. Orientamenti concettuali di base per l'interculturale*, in Colella F. e Grassi V., a cura di, *Comunicazione interculturale. Immagine e comunicazione in una società multiculturale*, FrancoAngeli, Milano;

Gilbert D.T., Fiske S.T. and Lindzey G. (1998), (eds.), *The handbook of social psychology* (Vol. 1), Oxford University Press, Oxford;

Girod R. (1983), *Le ineguaglianze sociali*, Armando, Roma;

Gobet F. (2015), *Understanding expertise: A multidisciplinary approach*, Palgrave, London;

Goodman L.A. (1961), "Snowball sampling", *The annals of mathematical statistics*, 148-170;

Gordon C. and Gergen K.J. (1968), (eds.), *The Self in Social Interaction*, Wiley, New York;

Gosetti G. (2007a), a cura di, *Lavori, disuguaglianze e protezione sociale*, FrancoAngeli, Milano;

Gosetti G. (2007b), *Introduzione: dalla disuguaglianza alle disuguaglianze*, in Gosetti G., a cura di, *Lavori, disuguaglianze e protezione sociale*, FrancoAngeli, Milano;

Grillo R. (2007), "An Excess of Alterity? Debating Difference in a Multicultural Society", *Ethnic and Racial Studies*, 6, 979-998;

Habermas J. (1976), *Zur Rekonstruktion des Historischen Materialismus*, Suhrkamp, Frankfurt am Main, ed.it. (1979), *Per la ricostruzione del materialismo storico*, Etas, Milano;

Hatch M.J. and Schultz M. (2002), "The dynamics of organizational identity", *Human Relations*, Vol. 55,8: 989-1018;

Hofstede G.H. (1989), *Internazionalità*, Guerini e Associati, Milano (ed. or. 1980);

Holck L., Muhr S.L. and Villesèche F. (2016), "Identity, diversity and diversity management", *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 53,1: 48-64;

Honneth A. (2002), *Lotta per il riconoscimento: proposte per un'etica del conflitto*, trad. it. a cura di Sandrelli C., il Saggiatore, Milano;

Humphreys M. and Brown A.D. (2002), "Narratives of organizational identity and identification: a case study of hegemony and resistance", *Organizational Studies*, Vol. 23,3: 421-447;

Iacci P. (2004), *La flessibilità nella gestione delle risorse umane*, FrancoAngeli, Milano;

Inglehart R. and Welzel C. (2005), *Modernization, cultural Change and Democracy: The Human Development Sequence*, Cambridge University Press, New York;

Iversen T.N., Larsek L. and Solem P.E. (2009), "A conceptual of analysis of Ageism", *Nordic Psychology*, 61(3): 4-22;

Jackson S. and Ruderman M. (1995) (eds.), *Diversity in Work Teams*, American Psychological Association, Washington DC;

Jacquot S. (2015), *Transformations in EU Gender Equality: From emergence to dismantling*, Springer, Berlin;

Janssens M. and Zanoni P. (2005), "Many diversities for many services: theorizing diversity (management) in service companies", *Human Relations*, Vol. 58,3: 311-340;

Janssens M. and Zanoni P. (2014), "Alternative diversity management: organizational practices fostering ethnic equality at work", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 30,3: 317-331;

Kandola R. and Fullerton J. (1994), *Managing the Mosaic. Diversity in Action*, Institute of Personnel and Development, London;

Katz I. and Hass R.G. (1988), "Racial ambivalence and American value conflict: Correlational and priming studies of dual cognitive structures", *Journal of personality and social psychology*, 55,6: 893-905;

Kenny K., Whittle A. and Willmott H. (2011), *Understanding Identity & Organizations*, Sage, London;

Kerlinger F.N. (1984), *Liberalism and conservatism: The nature and structure of social attitudes*, L. Erlbaum, Hillsdale (NJ);

Kirton G. and Greene A.M. (2015), *The dynamics of managing diversity: A critical approach*, Routledge, London;

Knoppers A., Claringbould I. and Dortants M. (2015), "Discursive managerial practices of diversity and homogeneity", *Journal of Gender Studies*, Vol. 24,3: 259-274;

Köllen T. (2021), "Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future", in *Journal of Management Inquiry*, Vol. 30, 3, 2021, pp. 259-272;

Kreitner R. e Kinicki A. (2004), *Comportamento organizzativo*, Apogeo, Milano;

Kulik C.T. (2014), "Working below and above the line: The research–practice gap in diversity management", *Human Resource Management Journal*, 24(2), 129-144;

Lévi-Strauss C. (1952), *Race et Histoire*, Unesco, Paris, Unesco, ed.it. (1967), *Razza, storia e altri studi di antropologia*, Einaudi, Torino;

Lévi-Strauss C. (1977), *L'identité*, Grasset, Paris, ed.it. (1980), *L'identità*, Sellerio, Palermo;

Lippmann W. (1992), *Public Opinion*, Macmillan, New York;

Loden M. (1996), *Implementing Diversity*, Irwin, Homewood, IL;

Loden M. and Rosener J.B. (1991), *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*, Irwin, Homewood, IL;

Lombardo C. (2012), a cura di, Merton R.K., Kendall P.L., *L'intervista focalizzata*, Kurumuny, Calimera (Lecce);

Lorbiecki A. and Jack G. (2000), "Critical turns in the evolution of diversity management", *British Journal of Management*, Vol. 11,1: S17-S31;

Losito G. (2004), *L'intervista nella ricerca sociale*, Laterza, Roma-Bari;

Luhmann N. (2000), *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, Lucius & Lucius, Stuttgart, ed. it. (2002), *La fiducia*, Il Mulino, Bologna;

Magatti M. (2006), *Conflitto sociale*, in *Enciclopedia Treccani*, https://treccani.it/enciclopedia/conflitto-sociale_%28Enciclopedia-Italiana%29/;

Mapelli A. e Cuomo S. (2009), *Maternità, quanto ci costi?: un'analisi estensiva sul costo di gestione della maternità nelle imprese italiane*, Guerini e Associati, Milano;

Martin J. (1992), *Cultures in Organizations. Three Perspectives*, Oxford University Press, Oxford;

Martone A. (2009), *Diversity Management*, in Castellucci P., Martone A., Minelli E., Rebori G. e Traquandi L., *Diversity Management. La diversità nella gestione aziendale*, IPSOA, Milano;

Marzo P.L. e Mori L. (2019), a cura di, *Le vie sociali dell'immaginario: per una sociologia del profondo*, Mimesis Edizioni, Milano-Udine;

Mauri L. e Visconti L.M. (2004), a cura di, *Diversity management e società multiculturali. Teorie e prassi*, FrancoAngeli, Milano;

Mazzara B.M. (1997), *Stereotipi e pregiudizi*, Il Mulino, Bologna;

Mead G.H. (1934), *Mind, Self, and Society*, The University of Chicago Press, Chicago-London;

Mead G.H. (1936), *Movements of Thought in the Nineteenth Century*, The University of Chicago Press, Chicago- London;

Meyer J.P. and Allen N.J. (1997), *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, Sage, London:

Mignella Calvosa F. (2015), *Introduzione*, in Buemi M., Conte M. e Guazzo G. (2015), a cura di, *Il Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*, FrancoAngeli, Milano;

Modood T. (2018), *The continuing relevance of a concept of multiculturalism*, in Stiftung B., ed., *Living Diversity–Shaping Society: The Opportunities and Challenges Posed by Cultural Difference in Germany*, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, Germany;

Monaci M. (2012), *Culture nella diversità, cultura della diversità. Una ricognizione nel mondo d'impresa*, Fondazione ISMU, Milano;

Monaci M. e Zanfrini L., a cura di, "Creare valore con la diversità", *Sociologia del lavoro*, N.134/2014;

Mor Barak M.E. (2005), *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA;

Moscovici S. (1961), *La psychanalyse: son image et son public*, Presses Universitaires de France, Paris;

Moscovici S. (1989), *Le rappresentazioni sociali*, Il Mulino, Bologna;

Mowday R.T. (1998), "Reflection on the study of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 8 (4), 387-401;

Mowday R.T., Porter L.W. and Steers R.M. (2013), *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, Academic press, New York;

Murphy W. (2012), "Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders", *Human Resource Management*, 51(4), 549-573;

Nocenzi M. (2020), "Il contributo della teoria del conflitto di Georg Simmel alla sociologia delle diversità e differenze", *Sociologia e ricerca sociale*: 123, 3, 2020, 32-48;

Nocenzi M. e Corbisiero F. (2022), *Intersezionalità come teoria critica della società*, Utet, Torino;

Paci M. (2005), *Nuovi lavori, nuovo welfare. Sicurezza e libertà nella società attiva*, Il Mulino Contemporanea, Bologna;

Padua D. (2007), *Sociologia del diversity management: il valore delle differenze culturali*, Morlacchi, Perugia;

Pager D. and Shepherd H. (2008), "The sociology of discrimination: Racial discrimination in employment, housing, credit, and consumer markets", *Annu. Rev. Sociol.*, 34(1), 181-209;

Park R.E. and Burgess E.W. (1969), (eds.), *Introduction to the Science of Sociology*, University of Chicago Press, Chicago;

Parsons T. (1968), *The Position of Identity in the General Theory of Action*, in Gordon C. and Gergen K.J., (eds.), *The Self in Social Interaction*, Wiley, New York;

Perretti F., Simonella Z. e Basaglia S. (2018), "L'immigrazione vista da imprese e sindacati", *Economia & Management*, (3), 14-18;

Persi R. (2020), *Il genere tra pregiudizi e stereotipi*, in Farina F., Mura B. e Sarti R., a cura di, *Guardiamola in faccia. I mille volti della violenza di genere*, Urbino University Press, Urbino;

Pettigrew A. (1979), "On studying organizational culture", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, 1, 1979, pp- 570-581;

Procacci G. (1997), "Studiare la diseguaglianza oggi", *Rassegna italiana di sociologia*, 38(1), 5-18;

Profili S. e Innocenti L. (2016), *Valorizzare la diversità*, in Gabrielli G. e Profili S., a cura di, *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Isedi, Torino;

Purhonen S. (2016), "Generations on paper: Bourdieu and the critique of generationalism", *Social Science Information*, 55(1): 94-114;

Ricolfi L. (1997), a cura di, *La ricerca qualitativa*, La Nuova Italia Scientifica, Roma;

Roberson Q.M. (2006), "Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations", *Group & Organization Management*, Vol. 31,2: 212-236;

Robertson R. and Holzner B., (1980), (eds.), *Identity and Authority*, Blackwell, Oxford;

Romano R.G. (2010), "Identità e alterità nella società postmoderna: quale dialogo?", *Quaderni di Intercultura*, 2: 1-24;

Rositi F. (1982), "Eccedenza culturale e controllo sociale", *Mercati di cultura*, De Donato, Bari;

Rousseau D. (1990), "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts", *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400;

Sabeg Y. et Méhaignerie L. (2004), *Les oubliés de l'égalité des chances. Participation, pluralité, assimilation... ou repli?*, Rapport Janvier 2004, Istitut Montaigne, Paris;

Salaris L. (2020), "Com'è cambiato il profilo demografico?", *Economia & Management*, (3), 48-54;

Samir Khalil S. (2007), "Il caso Olanda insegna: serve una identità arricchita", *Avvenire*, 6 febbraio 2007;

Sammarra A. e Profili S. (2017), *La diversità di età nei contesti di lavoro. Sfide organizzative e implicazioni per il people management*, FrancoAngeli, Milano;

Sartori G. (1997), "Pluralismo, multiculturalismo e estranei", *Rivista italiana di scienza politica*, XXVII, 3, pp. 477-493;

Schein E. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco, California; trad. it., (1990), *Cultura d'azienda e leadership*, Guerini e Associati, Milano;

Schizzerotto A. (2002), *Disuguaglianze, corsi di vita e mutamento sociale*, in Schizzerotto A., a cura di, *Vite ineguali. Disuguaglianze e corsi di vita nell'Italia contemporanea*, Il Mulino, Bologna;

Schizzerotto A. (2002), a cura di, *Vite ineguali. Disuguaglianze e corsi di vita nell'Italia contemporanea*, Il Mulino, Bologna;

Schultz T.W. (1961), *Investment in Human Capital*, *American Economic Review*, 51, 1: 1-17;

Sciolla L. (1985), *Il concetto di identità in sociologia*, in AA.VV. *Complessità sociale e identità. Problemi di Teoria e di ricerca empirica*, FrancoAngeli, Milano;

Sciolla L., a cura di (1983), *Identità. Percorsi di analisi in sociologia*, Rosenberg & Sellier, Torino;

Sennett R. (1998), *The Corrosion of Character, The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, Norton, New York-London, ed.it (2001), *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Feltrinelli, Milano;

Simmel G. (1908), *Soziologie Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*, Duncker & Humblot, Berlin; trad.it. (1989) *Sociologia*, Edizioni Comunità, Milano;

Stiftung B. (2018), (ed.), *Living Diversity–Shaping Society: The Opportunities and Challenges Posed by Cultural Difference in Germany*, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, Germany;

Tajfel H. (1981), *Human Groups and Social Categories. Studies in Social Psychology*, Cambridge, Cambridge University Press, ed.it. (1995), *Gruppi umani e categorie sociali*, Il Mulino, Bologna;

Tajfel H. and Fraser C., (1978), (eds.), *Introducing Social Psychology*, Harmondsworth, Penguin, ed.it. (1984), *Introduzione alla psicologia sociale*, Il Mulino, Bologna;

Tajfel H. and Turner J.C. (1979), *An Integrative Theory of Intergroup Conflict*, in Austin W.G. and Worchel S., eds., *The social psychology of intergroup relations*, Brooks/Cole, Monterey, CA;

Tatli A. and Özbilgin M. (2012), "An emic approach to intersectional study of diversity at work: a Bourdieuan framing", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 14,2: 180-200;

Taylor C. (1993), a cura di, *Multiculturalismo. La politica del riconoscimento*, Anabasi, Milano;

Therborn G. (2012), "The killing fields of inequality", *International Journal of Health Services*, 42(4), 579-589;

Thévenet M. (2000), *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*, Les Editions d'Organisation, Paris;

Thévenet M. et Neveu J.-P. (2002), a cura di, *L'implication au travail*, Vuibert, Paris;

Toyoki S. and Brown A.D. (2014), "Stigma, identity and power: managing stigmatized identities through discourse", *Human Relations*, Vol. 64,2: 161-176;

Tracy S. and Trethewey A. (2005), "Producing the real self – fake self dichotomy: a critical examination of organizational discourse and identity", *Communication Theory*, Vol. 15,2: 168-195;

Tran V., Gracia-Prieto P. and Schneider S. (2010), "The role of social identity, appraisal, and emotion in determining responses to diversity management", *Human Relations*, Vol. 64,2: 161-176;

Tursilli A. (2008), a cura di, *Il mercato del lavoro. Criticità e opportunità*, Poesis & Praxis, Sapere 2000, Roma;

van Dijk T. (1998), *Ideology: a Multidisciplinary Approach*, Sage, London, ed.it. (2004), *Ideologie. Discorso e costruzione sociale del pregiudizio*, Carocci, Roma;

Van Laer K. and Janssens M. (2011), "Ethnic minority professionals' experience with subtle discrimination in the workplace", *Human Relations*, Vol. 64,9: 1203-1227;

Vertovec S. (2007), "Super-Diversity and Its Implications", *Ethnic and Racial Studies*, 30, 1024-1054;

Visconti L.M. (2007), *Diversity management e lavoratori migranti: linee guida per la gestione del caso Italia*, EGEA, Milano;

Weber M. (1961), *Economia e società*, trad.it. di AA.VV., a cura di Rossi P., Edizioni di Comunità, Milano;

Weick K.E., Sutcliffe K.M. and Obstfeld D. (2005), "Organizing and the process of sensemaking", *Organization Science*, Vol. 16,4: 409-421;

Wieviorka M. (1998), *Le Racisme, une Introduction*, Ed. la Découverte, Paris, ed.it. (2000), *Il razzismo*, Laterza, Roma-Bari, Laterza;

Wieviorka M. (2001), *La différence*, Édition Balland, Paris, ed.it. (2002), *La differenza culturale. Una prospettiva sociologica*, Laterza, Roma-Bari;

Wilson T. (1997), *Diversity at work: The business case for equity*, John Wiley & Sons, Etobicoke, Toronto, Canada;

Zanfrini L. e Monaci M. (2014), "Introduzione. Di quale 'diversità' e di quale 'valore' parliamo?", in Monaci M. e Zanfrini L., a cura di, "Creare valore con la diversità", *Sociologia del lavoro*, N.134/2014, 7-39;

Zanfrini L., a cura di (2011), *Sociologia delle differenze e delle disuguaglianze*, Zanichelli, Bologna;

Zifaro M. (2010), *Economia aziendale, Diversity management e capitale umano: peculiarità nei sistemi complessi*, Giuffrè, Milano, 2010;

Zifaro M. (2020), *Diversity management: uno sguardo all'Europa*, Pisa University Press, Pisa.

Sitografia tematica¹

A) Contesto normativo comunitario in tema di discriminazione, diversità e inclusione:

1. Dichiarazione Universale dei Diritti Umani:

https://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg18/file/DICHIARAZIONE_diritti_umani_4lingue.pdf

2. Diritti della Donna nel Trattato di Roma e nel Trattato di Amsterdam:

[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/1998/167336/DG-4-FEMM_ET\(1998\)167336_IT.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/1998/167336/DG-4-FEMM_ET(1998)167336_IT.pdf)

3. Trattato di Amsterdam:

<https://presidenza.governo.it/usri/confessioni/normativa%20europea/Trattato%20di%20Amsterdam.doc.pdf>

4. Nazioni Unite – Millennium Goals:

<https://www.un.org/millenniumgoals/>

5. Nazioni Unite – Agenda 2030:

<https://unric.org/it/agenda-2030/>

6. List of activities to advance LGBTI equality:

https://commission.europa.eu/system/files/2017-06/lgbti-actionlist-dg-just_en.pdf

¹ Tutti i riferimenti web sono stati consultati e verificati per l'ultima volta nel mese di ottobre 2024.

7. LGBTIQ Equality Strategy 2020-2025:

https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/lesbian-gay-bi-trans-and-intersex-equality/lgbtiq-equality-strategy-2020-2025_en

8. Ursula von der Leyen, Un'Unione più ambiziosa: il mio Programma 2019-2024:

https://commission.europa.eu/document/download/063d44e9-04ed-4033-acf9-639ecb187e87_it?filename=political-guidelines-next-commission_it.pdf

9. European Pillar of Social Rights:

- <https://op.europa.eu/webpub/empl/european-pillar-of-social-rights/en/>
- <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1607&langId=it>

10. Strategia sui diritti delle persone con disabilità 2021-2030:

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1484&langId=en>

11. European Commission – Diversity and Inclusion initiatives:

https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives_en?prefLang=it&etrans=it

B) Diversity Charters:

1. Rapporto *Les oubliés de l'égalité des chance* (Sabeg e Méhaignerie, 2004):

- [https://www.institutmontaigne.org/ressources/pdfs/publications/rapport_oubliés-de-legalité-des-chances\(2\).pdf](https://www.institutmontaigne.org/ressources/pdfs/publications/rapport_oubliés-de-legalité-des-chances(2).pdf)

- <https://www.institutmontaigne.org/publications/les-oublies-de-legalite-des-chances>

2. Carta della diversità italiana:

- <https://cartapariopportunita.it/>
- <https://www.sodalitas.it>

3. Carta della diversità portoghese:

- <https://www.appdi.pt/carta-portuguesa-para-a-diversidade/>
- https://www.appdi.pt/documentos/Carta-Portuguesa-Diversidade_ENG.pdf
- https://www.appdi.pt/documentos/relatorios_de_gestao/Relatorio_gestao_APPDI_2022.pdf
- <https://www.appdi.pt/selo-da-diversidade/>

4. Eu Platform of Diversity Charters – NEWS:

https://commission.europa.eu/document/download/49b9a582-99db-4e23-a158-826ad1611872_en?filename=Diversity%20Charter%20Factsheet

5. European Commission – Diversity Charters:

https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country_en

C) Dati statistici Europa, Italia e Portogallo:

1. Eurostat: Population change - Demographic balance and crude rates at national level (2023) (demo_gind):

https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/demo_gind/default/table?lang=en

- **per genere:** <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/bookmark/4a792f26-c25a-414b-885b-bccc0e2e7fa4?lang=en>

- **per età media:**

<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/bookmark/ebaeec0d-6963-4f2d-b064-8f4bfa193b4d?lang=en>

2. Eurostat: Employment – annual statistics (2023) (lfsi_emp_a):

[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment -
annual statistics#Employment in 2023 compared with the EU target](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_-_annual_statistics#Employment_in_2023_compared_with_the_EU_target)

3. Eurobarometer - Demographic change in Europe (EB534):

<https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/3112>

4. Eurobarometer – Social Issues (EB509):

<https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2266>

5. Eurobarometer – Discrimination in the European Union (EBsp535):

<https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2972>