

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO



Dipartimento di Scienze Umane, Filosofiche e della Formazione

Corso di Laurea in Scienze Pedagogiche

TESI DI LAUREA

In

Metodologia della ricerca sociale

Diversity Management: differenze di genere all'interno del contesto aziendale

Relatore:

Ch. Prof.

GIUSEPPE

MASULLO

Candidata

FRANCESCA

IANNIELLO

Matricola:

44221-1475

Anno Accademico 2020/2021

Indice

<i>Introduzione</i>	4
 Cap 1 Mutamenti sociali e comunità: le conseguenze in ambito lavorativo	6
- 1.1 Le organizzazioni	6
- 1.2 Diversità e uguaglianza	11
- 1.3 Le differenze	14
- 1.3.1 Differenze di genere	15
- 1.3.2 Differenze di età	17
- 1.3.3 Differenze etniche e razziali	18
- 1.3.4 Differenze e disuguaglianze	19
- 1.3.5 Differenze di orientamento sessuale	19
- 1.4 Le disuguaglianze	20
 Cap. 2 Un nuovo processo manageriale: il Diversity Management	25
- 2.1 Cos'è il diversity management?	25
- 2.2 Benefici del diversity management	28
- 2.2.1 Il Business Case sulla diversità	30
- 2.3 Applicazioni del DM	32
- 2.3.1 Age Management	32
- 2.3.2 Cultural diversity	33
- 2.3.3 Disability Management	34
- 2.3.4 Gender diversity	35
- 2.4 Casi aziendali di applicazione del Gender Management	42
- 2.4.1 Il caso Autogrill	42
- 2.4.2 Il caso IKEA	44
- 2.4.3 Il caso Intesa Sanpaolo	47

- 2.4.4 Fondazione Marisa Bellisario e Valore D	49
Capitolo 3 La percezione del Diversity Management da parte delle donne: una indagine esplorativa	51
- 3.1 Premessa	51
- 3.2 Obiettivi e metodi della ricerca	51
- 3.2.1 Appartenenza, tutela, e sistema egualitario: l'importanza di una identità sociale nel contesto lavorativo	52
- 3.2.2 Dimensioni del Diversity Management: le discriminazioni sociali e lavorative come "bussola" dei processi di ingroup ed outgroup sociali	54
- 3.2.3 Pubblica Amministrazione vs. Enti Privati: tra tutele e libertà	55
Conclusioni	58
Bibliografia	68
Sitografia	70
Ringraziamenti	71

Introduzione

Il presente elaborato ha come obiettivo quello di studiare in che modo le pratiche di organizzazione e gestione delle risorse umane, in particolare quelle relative al filone di studi del Diversity Management presenti in Italia siano di sostegno e supporto effettivo a tutti i tipi di diversità.

Nel primo capitolo saranno riprese le definizioni teoriche relative a vari concetti chiave quali, la diversità, la differenza e la disuguaglianza, soffermandoci in primis sulla delineazione di cosa sia un'organizzazione, termine usato per denotare una determinata categoria di enti sociali fondati sulla specificità delle competenze, riprendendo le teorie di Weber, Taylor e Durkheim.

Nel secondo capitolo si parlerà di Diversity Management, definendo questo processo manageriale, mezzo attraverso il quale è possibile ottenere un ambiente di lavoro più inclusivo, generando un cambiamento culturale e organizzativo modificando le politiche, le pratiche, le procedure e il modo di comunicare quotidiani del mondo aziendale. Verranno delineati i vari approcci del Diversity Management, e ci si concentrerà maggiormente sulla gestione delle diversità di genere, in quanto il Gender Diversity rappresenta una tematica molto importante non solo a livello nazionale ma mondiale tanto che al 5° posto dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, risulta l'obiettivo di "Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e ragazze". In quanto la parità di genere non è solo un diritto umano fondamentale, ma va vista come una condizione necessaria per il raggiungimento di un mondo più equo e prospero in cui vengano garantite a tutti, parità di accesso all'istruzione, alle cure mediche, a un lavoro dignitoso, rappresentanza nei processi decisionali sia politici che economici. Ad oggi sono ancora predominanti le disparità e le disuguaglianze di genere, rappresentanza in politica e nella società, nel mondo del lavoro e nella vita privata.

Nonostante i passi in avanti svolti negli anni, in Italia permane un forte divario tra i sessi in ambito lavorativo. Il terzo capitolo fornirà un resoconto ed un'analisi di uno studio empirico sulla percezione del Diversity Management da parte di donne lavoratrici. Questo lavoro di ricerca ha lo scopo di analizzare la percezione del benessere organizzativo ed aziendale da parte delle donne lavoratrici che lavorano per aziende Pubbliche e Private; inoltre attraverso "lo sguardo femminile" comprendere quali possono essere le dimensioni sociali e

lavorative in linea con i principi del DM e quali rappresentano ancora una disparità sociale ed una forma di esclusione e discriminazione sociale.

Capitolo 1

Mutamenti sociali e comunità: le conseguenze in ambito lavorativo

1.1 Le organizzazioni

Gli ultimi decenni dell'Ottocento e i primi quindici anni del Novecento costituiscono il cuore della modernità: l'Europa vive una fase di pace e affronta le più grandi trasformazioni di tutta la sua storia. Gli storici indicano questo periodo come Seconda rivoluzione industriale.

La parola *rivoluzione* porta con sé il significato di un atto che stravolge gli assetti consueti e determina una rottura col passato, accompagnata da mutamenti radicali. Con il termine *progresso*, invece, si indica una trasformazione graduale, designata da un aumento continuo e durevole di capacità e potenzialità, insieme all'acquisizione, da parte della società civile, di forme complesse e costanti in seno ai saperi culturali, alle consapevolezze politiche, alle adesioni a modelli economici, alle conoscenze tecniche.

L'età contemporanea si può definire come l'insieme di rivoluzione e progresso, un complesso movimento, economico sociale, politico, tecnico, culturale, percorso da ottimismo e fiducia nell'uomo e nelle sue capacità di evolversi. Rivoluzione e progresso caratterizzano, dunque, il periodo storico della Rivoluzione Industriale, era di miglioramento e sviluppo delle conoscenze meccaniche e scientifiche, in cui si delinea il complesso sistema industriale moderno caratterizzato dall'uso di macchine azionate grazie all'introduzione di fonti energetiche nuove, come la nascita del motore a vapore o l'utilizzo dell'elettricità che danno vita ad un processo di evoluzione dei sistemi economici - commerciali. Questo momento storico determina un cambiamento profondo ed irreversibile dei sistemi produttivi, la produzione da artigianale diventa industriale, spostandosi dai domicili alle fabbriche, di conseguenza avviene uno spostamento della popolazione dalle campagne alle città. L'aumento della produzione di beni determina una serie di conseguenze, come l'allargamento della fascia dei fruitori, la crisi del lavoro artigianale e la formazione di nuove classi sociali, siano essi gli industriali o gli operai addetti al lavoro, che fioriscono intorno alle fabbriche. Avviene anche un cambiamento della produzione, a partire dalla ripartizione dei compiti, meglio conosciuta come divisione del lavoro, relativa ai tre principali modi di coordinamento operante in società industrializzate: il mercato, il piano sociale ed il piano organizzativo, addizionati alla specializzazione dell'operaio, all'interno di imprese

commerciali di notevoli dimensioni, con progressive differenziazioni di addetti a segmenti di lavoro ripetitivi e di facile esecuzione, sotto il baluardo di una scala di subordinazione gerarchica.

Ovviamente tutto questo complesso meccanismo portò con sé uno stravolgimento dei rapporti sociali, i quali, pian piano, vanno addensandosi intorno alle capacità organizzative tout court, e la parola, il significato di “organizzare” ed “organizzazione”, entrarono nelle maglie della società e del nostro *modus vivendi*.

Il termine viene usato per denotare una determinata categoria di enti sociali fondati non solo sul processo di specializzazione, ma sulla specificità delle competenze, come quelle delle imprese economiche, delle amministrazioni pubbliche, dei partiti politici, delle associazioni culturali, religiose, sportive, oggetto di discipline specifiche come il comportamento organizzativo e soprattutto la sociologia e la psicologia delle organizzazioni.

Queste organizzazioni si trovano a svolgere una funzione di ordine sociale all’interno di un sistema di vasi comunicanti, dal momento che avviene il travaso dei saperi e delle conoscenze, passando da un ambiente organizzato all’altro:

Nella società contemporanea si nasce spesso in ospedale, si va all’asilo nido, alla scuola materna, alla scuola elementare e così via: la vita scorre fra le organizzazioni. Si lavora in grandi o piccole organizzazioni e, quando si è liberi dal lavoro, ci si affida alle organizzazioni turistiche, culturali, del tempo libero, oppure si opera volontariamente in organizzazioni che forniscono assistenza ai cittadini, o in organizzazioni ricreative, religiose, politiche (Strati, 1996, pag.19).

Le società cominciano a prender forma proprio nel momento stesso in cui il genere umano trova le soluzioni ai problemi basilari dell’ordine relazionale e ai loro bisogni attraverso la capacità di “produrre” o “generare” organizzazione.

Talcott Parsons sosteneva che le organizzazioni sono unità sociali costituite per il raggiungimento di fini specifici, includendo in queste tutti quegli enti come la scuola, gli eserciti, gli ospedali, le chiese, cioè quelli che rispettavano alcuni criteri quali la suddivisione del lavoro, del potere e delle responsabilità; la presenza di uno o più centri di potere che controllano l’andamento dell’organizzazione stessa; la sostituibilità personale¹.(A. Etzioni, 1964 pp.11-12)

¹ A.Etzioni, *Sociologia dell’organizzazione*, Il Mulino, Bologna, 1964.

Per comprendere al meglio la natura dell'organizzazione bisogna definire i concetti di cooperazione, divisione del lavoro in compiti specializzati e coordinamento dei compiti.

La *cooperazione* nasce dall'esigenza di collaborare per raggiungere uno scopo comune e si attua tra due o più attori sociali; senza questo tipo di interazione non si avrà nessun tipo di organizzazione. Per ottenere una cooperazione efficace bisogna che ci sia la *divisione del lavoro in compiti specializzati*, che permette di evitare ridondanze e sovrapposizioni, convergendo verso un obiettivo comune e ben definito, rendendo possibile il processo di differenziazione; l'unico rischio è quello di favorire logiche di isolamento, per questo c'è la necessità di un coordinamento dei compiti, grazie al quale si tutela il processo di integrazione.

Henry Mintzeberg sostiene che il coordinamento tra i compiti costituisce la condizione essenziale perché si possa parlare di organizzazione. Formula un modello di osservazione e disamina delle strutture organizzative che mette l'accento sul fatto che la struttura sociale di una organizzazione è variabile a seconda dell'ambiente in cui si trova ad operare, dove gli elementi essenziali sono i meccanismi di coordinamento che soggiacciono ad una ottima qualità comunicativa interpersonale orizzontale, sottolineando la necessità della funzione di indirizzo e di controllo nella divisione del lavoro, attraverso la supervisione diretta, la gerarchizzazione dei ruoli, la standardizzazione dei processi - per predeterminare i comportamenti sul lavoro- la leggibilità dei risultati, la capacità di adattamento. Queste parti appartengono ad una logica che indica ordine e coerenza che, se rispettati, portano a pervenire alle configurazioni organizzative, cioè modelli complessi e completi di funzionamento.

Essi sono cinque:

- l'*organizzazione imprenditoriale*, caratterizzata da piccole dimensioni, da un vertice e da un nucleo operativo, coordinato attraverso la supervisione diretta;
- l'*organizzazione burocratica*, di grandi dimensioni, caratterizzata da compiti ripetitivi, da regole standard alle quali si attengono tutti i membri del nucleo operativo;
- l'*organizzazione diversificata*: caratterizzata da sub-unità parzialmente autonome e modalità di organizzazione interna, coordinate attraverso la standardizzazione dei risultati;

- *l'organizzazione professionale*: dove opera un nucleo operativo fortemente specializzato, con un elevatissimo grado di autonomia, il cui coordinamento avviene attraverso la standardizzazione delle specializzazioni;
- *l'organizzazione innovativa*: organizzazione che produce innovazioni, fondata sull'attività degli esperti, sul team work e sullo scambio ciclico delle informazioni e delle comunicazioni.

La riflessione scientifica sull'organizzazione è un fenomeno recente ed è cresciuta in concomitanza con l'affermazione e lo sviluppo sia del fenomeno della burocratizzazione sia dai modi di produzione industriale, rappresentati dal lavoro alla catena di montaggio e dal processo di razionalizzazione del lavoro avviato dai contributi dello Scientific Management, di cui capofila è Frederick W. Taylor (1911)

L'organizzazione è, secondo la teoria di Weber, una tendenza delle società moderne, che proprio nel processo di razionalizzazione e burocratizzazione, vede la nascita della riflessione scientifica sul problema, nonché sui modi della produzione industriale, tipico della produzione di massa della catena di montaggio, che vede l'operaio-macchina che ha come compito quello di ripetere meccanicamente la stessa operazione e, per questo motivo, può essere pedina di un sistema manageriale scientifico come era quello teorizzato da Taylor e praticato dalle grandi industrie su scala internazionale. Weber studia l'essenza, i presupposti e il funzionamento del potere burocratico, sostenendo che essa dà luogo ad atti che si legittimano in base alla legittimità dei procedimenti ed al perseguimento degli scopi ed indica tre tipi ideali di potere:

- il potere tradizionale, basato sulla stabilità, cioè sull'ancoraggio ad un passato dal quale discende l'autorità stessa;
- il potere carismatico, fondato sulle caratteristiche di chi, grazie alla propria personalità, esercita potere di persuasione sugli altri, il leader;
- il potere legale, si basa su leggi razionalmente stabilite; è tipica della modernità e questo tipo di potere si legittima tramite le procedure, nato dall'applicazione di regole come la legge elettorale. (D.Lipari, p.89)

Taylor elaborò un suo metodo di organizzazione scientifica del lavoro, che, insieme all'attività del movimento per l'Organizzazione scientifica del lavoro (OSL) da lui fondata,

basò gli studi sulla razionalizzazione del ciclo produttivo secondo criteri di ottimizzazione economica, raggiunta attraverso la scomposizione e parcellizzazione dei processi di lavorazione: analizzando le caratteristiche della mansione da svolgere; creando il prototipo del lavoratore adatto a quel tipo di mansione; selezionando il lavoratore ideale, al fine di formarlo e introdurlo nell'azienda (one best way), sostenuto dal principio dell'*homo oeconomicus*², secondo cui quanto maggiore il compenso, tanto più le possibilità di impegno, con la correlata idea della intercambiabilità dei soggetti coinvolti: e qui l'individuo diventa un pezzo stesso dell'ingranaggio industriale. Ovviamente gli studi proseguono ed evidenziano i limiti dell'economicismo; tra gli anni Trenta e Quaranta del Novecento risulta evidente e necessario introdurre la dimensione sociale dell'individuo, recuperandolo dalla mera funzione meccanica e proiettandolo verso la centralità della relazionalità all'interno delle dinamiche organizzative ed alla divisione sociale del lavoro. Quest'ultima è per Durkheim (1893) l'attività fisica e mentale che occorre mettere in campo al fine di produrre beni materiali ed immateriali, di utilità individuale o collettiva, sottoposte all'unità di grado superiore di cui fanno parte, sia essa famiglia o tribù, nel sistema della stratificazione sociale storicamente conosciuto. Questi beni sono indicati da Berger per il quale, l'esperienza sociale si basa sulle differenze, determinate da categorie e gruppi sociali, più avvantaggiate che entrano in possesso di opportunità e risorse rispetto ad altri, a cui è permesso in modo minore ed a cui corrisponde una differente posizione nella scala sociale. (Berger e Luckmann, 1966)

Tra le conseguenze sociali della Rivoluzione Industriale si evidenzia la *mobilità sociale*, intesa come il passaggio di un individuo da uno strato, un ceto, una classe sociale a un altro. La possibilità di ascendere o discendere nella stratificazione sociale³, non è più per diritto o per negazione di sangue, ma si basa sull'intraprendenza personale.

Nel Capitale, Marx definisce la teoria capitalistica, segnalandola come la modalità di produzione avente per scopo il profitto individuale. Gli operai sono essi stessi merce al servizio dell'industriale o padrone che li utilizza pagando loro il solo stipendio, appena

² Il termine *homo oeconomicus*, nel 1972, compare nell'opera *History of Political Economy* di John Kells Ingram. Si riferisce all'uomo come essere "razionale", colui che persegue come obiettivo la massimizzazione del suo individuale benessere.

³ La stratificazione sociale, tipica della società capitalistica, cioè, la condizione degli strati sociali, composti da individui o gruppi, collocati vicini o sovrapposti in una scala di superiorità o inferiorità relativa a seconda della ricchezza, del potere, del prestigio ovvero di ciò che la società in cui vivono ritiene rilevante ai fini della distinzione.

sufficiente a garantirne la sussistenza. La differenza tra costo del salario e ricavo dalle vendite delle merci è il profitto del capitalista; nelle fabbriche diventa sempre meno importante che l'operaio abbia una visione globale del lavoro che deve svolgere, il quale, anzi, si parcellizza fino a segmentarsi in una serie di movimenti ripetitivi, la qual cosa determina l'alienazione dell'uomo che non si identifica più nel prodotto, ma finisce col lavorare in vista solo del pagamento finale che gli consentirà di acquistare merci di cui egli stesso necessita, alimentando il mercato. Tra lavoratori e capitalista si fa strada una conflittualità che porta in sé anche il segno opposto, in quanto entrambe le classi pur essendo diametralmente opposte risultano allo stesso tempo interdipendenti. (O. Affuso, S. Isabella, F. Paolo, 2014)

Un altro importante contributo sullo studio delle classi sociali nel capitalismo è quello di Max Weber, il quale ritiene che le classi siano il risultato delle possibilità concrete di guadagnarsi da vivere esistenti sul mercato. Questa possibilità è detta "situazione di classe" ed esprime la possibilità tipica di procurarsi i beni, della condotta esteriore di vita e dello stato interiore, che a sua volta dipende dal potere di disposizione sui beni; quindi della proprietà e dell'istruzione. Questo evidenzia quanto le fonti delle disuguaglianze e i principi fondamentali della stratificazione sociale vadano ricercati non solo nell'ambito dell'economia, ma anche nella sfera della cultura e della politica, composto da individui che hanno in comune un medesimo stile di vita - l'insieme di tradizioni, abitudini e idee - e di partecipazione individuale allo standard dei componenti del 'Gruppo' sociale di riferimento, che non è dato, dal solo possesso di beni materiali, ma anche da fattori psicologici, che determinano le condizioni dell'agire individuale, senza trascurare la struttura economica, alla base della stratificazione sociale. (Ivi, pp. 367-369).

1.2 Diversità e uguaglianza

Si intende "diverso" un comportamento non conforme che mette in discussione i valori socialmente condivisi in modo gestibile dal sistema sociale. Essendo, un comportamento gestibile, è accettato dalla maggioranza, anche se non condiviso. Con la diversità si apre uno spazio nel dualismo tra conformità e non conformità che non vuole essere condivisa, ma semplicemente accettata. È anche grazie alla diversità se avvengono i cambiamenti sociali. Tutto nasce dalla presa di coscienza individuale e poi collettiva della propria diversità.

Seguendo l'impostazione di Loden e Rosener⁴ (1991) possiamo individuare una dimensione *primaria* e una *secondaria* della diversità. Le dimensioni primarie non sono modificabili in quanto rientrano all'interno di un patrimonio innato dell'individuo e sono: l'età; il genere; l'origine etnica; le capacità/caratteristiche mentali e fisiche; la razza; l'orientamento sessuale. Le dimensioni secondarie sono identificabili in quegli elementi acquisiti nel corso della vita dai soggetti, modificabili nel tempo e sono: il background educativo; la situazione familiare; la locazione geografica; la religione; il reddito; il ruolo organizzativo; lo stile di vita.

Sulla base di questa impostazione, Smith ha elaborato un modello per illustrare le dimensioni della diversità; ai primi due modelli già identificati da Loden- Rosener, riferendosi all'ambito aziendale, aggiunge un terzo livello di diversità costituito dalle dimensioni organizzative, cioè le caratteristiche della vita lavorativa individuale, quali: il livello gerarchico funzionale; campo/contenuto del lavoro; anzianità; luogo di lavoro; affiliazione di appartenenza; squadra di appartenenza; status manageriale⁵.

Affinché il comportamento non conforme acquisisca le caratteristiche tipiche della diversità, deve essere accettato, diventando gestibile dal sistema sociale; occorre quindi un cambiamento culturale e un cambiamento strutturale del sistema sociale. Il primo in quanto, seppur gran parte delle persone continueranno a non condividere l'idea della diversità, dovranno imparare a conviverci, accettandola, questo genererà un cambiamento comportamentale; il cambiamento strutturale invece si attua nel momento in cui il sistema produce cambiamenti legislativi e comportamentali che rendono possibile l'accettazione. La combinazione tra *l'indifferenza relazionale*⁶ e la strutturazione istituzionale gettano le basi per una cultura della diversità e per la sua gestione efficace.

Non si può però comprendere la diversità se non si definisce prima cos'è l'uguaglianza. Essa rappresenta coesione e diversità; i due concetti risultano uniti ed indissolubili tra loro.

La naturale diversità degli esseri umani, che ritroviamo nelle fattezze fisiche, culturali, nei talenti individuali, ci porta a riflettere sulla loro uguaglianza, cercando qualcosa che,

⁴ S.Cuomo A.Mapelli, *Diversity Management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*, Guerini e Associati, 2007. p.32.

⁵ Ivi, p.33

⁶ Per indifferenza relazionale si intende quella tipologia di indifferenza prodotta dall'accettazione, chi fino a quel momento era escluso ora non deve sottolineare la sua diversità, può godere dell'indifferenza in quanto la sua diversità rientra nella "norma".

superando le diversità, li accomuni, sovrapponendo quindi un principio normativo che li rende uguali.

Ad ogni individuo corrispondono più appartenenze sociali che compongono l'identità sociale di ognuno, creando la trama di relazioni che li uniscono o dividono dagli altri. Con il termine "appartenenza sociale" richiamiamo specifici aspetti che riguardano le condizioni del riconoscimento degli individui quali membri di un 'Gruppo' o di una categoria sociale, i processi di costruzione sociale dell'identità collettiva o le dinamiche delle relazioni interpersonali. Gli elementi da considerarsi come fondamenti dell'appartenenza accomunano tra loro individui, costituendoli come 'Gruppo', come collettività o come categoria sociale. Tra questi elementi costitutivi possiamo collocare in primis il legame familiare. Un secondo fondamento è quell'insieme di elementi che contraddistinguono la storia, le tradizioni, la lingua, gli stili di vita di una collettività, cioè quelli su cui si costituisce l'identità collettiva di un popolo, di una comunità o di una generazione. Il terzo fondamento è la condivisione di uno stesso status sociale, cioè il riconoscimento di comuni condizioni derivanti dal ruolo sociale ricoperto e dalla collocazione nella stratificazione sociale. Il quarto fondamento è identificabile nella condivisione di finalità comuni, contraddistingue l'appartenenza ad un 'Gruppo' o ad un'associazione che persegue scopi di natura economica, politica, religiosa o di controllo del territorio; questi scopi si iscrivono nel quadro culturale e normativo proprio di una società e le organizzazioni che mirano a godere di una piena legittimazione sociale. (L. Struffi, G. Pollini, 1987).

Possono essere anche espressioni di forme di devianza sociale e, quindi, riconducibili ad organizzazioni che operano secondo modalità illegali e sovversive delle istituzioni proprie di una società. Se si parla di appartenenza descrivendone il sentimento identitario che esprime un'adesione – di natura culturale, ideologica o affettiva- ai contenuti distintivi e fondanti di una collettività, significa riferirsi a quel processo di identificazione dei singoli individui con la collettività stessa di cui si sentono di far parte. L'identificazione implica un riconoscersi nei valori, nelle norme, negli stili di vita, nei comportamenti prevalenti e caratterizzanti di una collettività, condividendone la storia e le tradizioni.

Ritornando al discorso sull'uguaglianza, ogni uguaglianza è allo stesso tempo una diversità; quest'ultima è ritenuta "diversa" solo rispetto ad un contenuto egualitario di ordine superiore.

L'articolo 3 della Costituzione Italiana sancisce il principio di uguaglianza, sostenendo che:

«Tutti i cittadini hanno pari dignità e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali. È compito della

Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese»

Nell'articolo, diviso in due parti che definiscono il concetto di uguaglianza formale e sostanziale, viene ribadito che davanti alla legge sono tutelati i diritti di tutti, senza nessuna distinzione di genere, credo o provenienza; inoltre si affida allo Stato il compito di creare le condizioni affinché possa avvenire «il pieno sviluppo della persona umana».

Se l'uguaglianza vive nella diversità, abbiamo bisogno di trovare non valori condivisi, ma la convivenza tra valori diversi, che ci consentono di vivere nonostante e grazie alle diversità che ci caratterizzano. Le diversità uniscono e arricchiscono la collettività, mentre le differenze dividono e creano disuguaglianze, quindi il principio di uguaglianza combatte le prime e tutela le seconde.

1.3 Le differenze

Quando parliamo di differenza ci riferiamo ad un comportamento non conforme che mette in discussione i valori socialmente condivisi, in modo non gestibile dal sistema sociale. (L.Zafrini 2011).

La differenza, rispetto alla diversità, ci appare non condivisibile e inaccettabile. Si può parlare di differenza interna ed esterna; con la prima ci riferiamo a comportamenti e identità che mettono in discussione i valori socialmente condivisi presenti all'interno di una società; con la seconda si fa riferimento alla presenza di società e culture distinte tra loro, coincide con la ineliminabile presenza di culture e di società tra loro diverse e non riducibili in quanto ognuna vede nell'altra una differenza.

Un ulteriore distinzione va fatta tra differenze naturali (o basi naturali) e differenze sociali (o basi sociali):

“le basi naturali della differenziazione sono quelle proprietà e quegli attributi inerenti al genere, all'età alla generazione d'appartenenza, all'ambiente naturale; le basi sociali della differenziazione sono quelle proprietà e quegli attributi inerenti la lingua, la religione, il costume, il lavoro. Entrambe partecipano al processo di differenziazione sociale, si tratta del processo tramite il quale le parti di una collettività acquisiscono identità sociali distinte in termini di funzione, attività, cultura, potere e altre caratteristiche socialmente rilevanti (L. Gallino 1978)⁷”.

⁷ L. Zafrini, *Sociologia delle differenze e delle disuguaglianze*, pag.4, Zanichelli, Bologna 2001.

Tra le differenze naturali oggettive rientrano quelle di genere, d'età, di etnia e di orientamento sessuale.

Sin dalla gestazione, le differenze biologiche e anatomiche sono percepibili, presenti in tutte le società di ieri e di oggi. Il significato che attribuiamo a questa differenza influenza la posizione che occupa un individuo all'interno dei vari ambiti della vita, uno tra questi riguarda l'ambito lavorativo, nello specifico le posizioni attribuite nel sistema di divisione del lavoro.

“Molti mestieri e molte funzioni, hanno, non a caso, la caratteristica d'essere declinati preferibilmente al maschile o al femminile- il capo, la segretaria, il medico, l'ostetrica, il rettore, la maestra d'asilo- oppure con termini evocativi di una specifica appartenenza etnica (come appunto nel caso della “badante”).”⁸

1.3.1 Differenze di genere

Si parla di costruzione sociale delle differenze di genere, in cui va distinto il concetto di sesso, che si riferisce alla differenza biologica tra maschi e femmine, da quello di genere che si riferisce al processo di costruzione sociale delle caratteristiche biologiche, in quanto indica le diversità psicologiche, sociali e culturali. La caratteristica del genere è intrinseca alla costruzione sociale a tal punto che le istituzioni come la scuola, la famiglia, il mercato del lavoro possono essere descritti come “gendered institutions”.

In ogni società presente al mondo, al ruolo della donna non è attribuito maggior potere rispetto al ruolo ricoperto dall'uomo: il compito primario di cura della casa e dell'educazione dei figli spetta a loro, mentre gli uomini vengono visti più adatti alla politica, alle attività militari, sportive e al lavoro manuale.

L'ultimo secolo è stato caratterizzato da forti rivoluzioni femminili che hanno determinato mutamenti profondi nell'organizzazione sociale. Storicamente le differenze tra uomini e donne sono state ricollegate a due dimensioni, quella del sesso intesa come modalità biologica e naturale che definiva i soggetti in base alla loro funzione riproduttiva, e quella attinente al genere, che riguardava le differenze socialmente costruite. Questa dimensione trova la sua piena delineazione in ambito scientifico e sociologico a partire dagli anni '70, grazie all'affermarsi del femminismo. In una prima fase, che va dalla fine degli anni Sessanta al '74, la caratteristica principale del movimento femminista era la contrapposizione antitetica all'uomo e al mondo maschile per

⁸ Ivi, pag.16.

permettere di creare un sentimento di identità collettiva nel quale riconoscersi. L'essere donna era di per sé sufficiente per appartenere al 'Gruppo'⁹. Seguirono anni in cui le donne acquisirono maggiore autonomia. Tra il 1970 e il 1980 vennero approvate leggi relative al divorzio e all'aborto che suscitarono forti dibattiti tra le forze politiche e la popolazione del tempo. Nel 1979 fu approvata la Convenzione¹⁰ per l'eliminazione di tutte le forme di discriminazione contro le donne, identificando le discriminazioni in tutte le principali aree dei diritti civili economici, sociali e politici, impegnando gli Stati membri a eliminarle, promuovendo l'uguaglianza di opportunità attraverso misure positive.

La divisione di genere in ambito lavorativo, possiamo quindi affermare che sia un prodotto sociale, variabile a seconda dei contesti culturali e delle differenti fasi dello sviluppo. La ripercussione maggiore si ebbe all'interno della società fordista, basata su un modello lavorativo totalizzante, dove venne delineato il binomio uomo-produzione. Il passaggio verso un'economia di tipo industriale promosse una progressiva esclusione delle donne dal mercato del lavoro, orientandole alla sfera privata, dedita alla casa e alla famiglia, tratto distintivo dei vari regimi di *male breadwinner*, in cui

“il compito degli uomini è l'impiego diretto per l'alta produttività, mentre quello delle donne è di sostenere indirettamente l'alta produttività degli uomini fornendo cura, affetto, la tranquillità domestica, e la riproduzione di nuove generazioni socializzate a questa stessa divisione”¹¹.

Benché negli ultimi decenni la partecipazione delle donne al mondo del lavoro sia aumentata e l'attività professionale remunerata sia divenuta la norma, il nesso tra produzione e riproduzione sociale, distribuzione dei compiti e delle responsabilità continua a riproporsi sostanzialmente in forma tradizionale.

Attualmente la situazione sembra simile al passato in quanto:

“Le donne partecipano infatti sempre di più al mercato del lavoro, trovando in esso fonte di identità e riconoscimento, ma continuano altresì a essere le protagoniste delle pratiche e delle misure di

⁹ A. Cammarota, *Donne, Identità, Lavoro*, Milano, Giuffrè, 1984, pag.4.

¹⁰ Adottata nel 1979 dall'Assemblea generale delle Nazioni Unite. È un trattato internazionale sui diritti delle donne che entrò in vigore il 3 settembre 1981.

¹¹ E. Mingione, *Sociologia della vita economica*, Roma, Carrocci, 1997, pag. 129.

conciliazione che sono pertanto affrontate come una specifica questione e una diretta responsabilità femminile”.¹²

All'interno del mercato lavorativo, la donna, emancipandosi da una condizione di dipendenza economica, inizia a risentire sempre più delle difficoltà relative alla gestione della vita familiare, non avendo un effettivo sostegno da parte dei servizi e delle istituzioni pubbliche. L'ambito lavorativo diviene sempre più di pertinenza delle politiche sociali e per le pari opportunità, le quali hanno il compito di tutelare la sfera privata del lavoratore e della lavoratrice, individuando delle azioni concrete che consentano loro di assolvere alle responsabilità familiari, oltre che lavorative.

1.3.2 Differenze di età

Il corso di vita degli individui è in continua mutazione: si passa dall'essere bambini, adolescenti, giovani, adulti e anziani, ed in base all'istituzionalizzazione delle fasce della popolazione, si caratterizza la costruzione sociale delle differenze d'età. Da questa si determinano alcune caratteristiche sia fisiche che mentali, legate al potenziale intellettuale, alla capacità di lavoro o all'esperienza professionale. Quindi, le caratteristiche biologiche vengono modellate socialmente, questo perché le condizioni di vita e la cultura influiscono sulla loro natura. Come sostiene Saraceno, i vari significati attribuiti all'età sono originati dal fatto che:

“Essa rappresenta uno dei criteri più scontati-sebbene tra i più influenti- tra quelli che possono essere utilizzati per identificare e regolare l'entrata e l'uscita degli individui dalle diverse situazioni e condizioni di vita”¹³.

Agli individui può essere attribuita un'età anagrafica, certificata dai documenti d'identità, una biologica, osservabile, un'età cognitiva misurabile oggettivamente e un'età psicologica soggettivamente percepita. L'età è una costruzione sociale riconosciuta e condivisa che va a connotare il corso della vita e “gestisce” collettivamente i destini individuali.

La maggior parte delle società ha fissato almeno tre classi di età: bambini, adulti, anziani.

¹² R. Rizza, M. Sansavini, “*Welfare e politiche di conciliazione: il caso dell'Emilia Romagna*”, in “Sociologia del Lavoro”, 2010, n. 119, pag. 79.

¹³ C. Saraceno, *Età e corso della vita*, Il Mulino, Bologna, 1986.

I cambiamenti sociali hanno fatto sì che questa tripartizione della vita abbia subito modificazioni che hanno dato vita a sotto-fasi, rendendo meno rigidi i confini e creando periodi di transizione. Un esempio è il rallentamento dell'uscita dei figli dal nucleo familiare per le difficoltà generate dalla crisi economica. Inoltre la vecchiaia si diversifica ulteriormente, parliamo di: old-young “vecchi- giovani”, old- old “vecchi-vecchi”, terza età e quarta età. La terza età è caratterizzata da una buona condizione di salute, di inserimento sociale e da realizzazione personale; la quarta età è caratterizzata dalla dipendenza e dal decadimento fisico¹⁴.

Birren opera una distinzione tra età biologica, psicologica e sociale. (J. Birren, 1986)

Con *età biologica* indica la posizione che l'organismo ricopre in relazione alla sua potenziale longevità; questa può essere maggiore o minore dell'età cronologica e riguarda il livello delle capacità funzionali degli organi vitali; con l'espressione *età psicologica* si indica il livello di adattabilità di un organismo, ossia le capacità che permettono all'individuo di adattarsi alle richieste dell'ambiente interno ed esterno; comprende, per esempio, l'apprendimento e la memoria. Infine, con *età sociale* si fa riferimento alla posizione dell'individuo lungo un continuum di ruoli e abilità sociali che ci si aspetta egli debba ricoprire in base alla sua età cronologica.

Questi tre diversi concetti successivamente sono stati integrati nel concetto di “*età funzionale*”:

«Un indice bilanciato delle capacità biologiche, psicologiche e sociali dell'individuo e delle sue capacità di adattarsi in maniera competente ed efficiente alle richieste ambientali inerenti al suo lavoro o alle sue condizioni di vita»¹⁵.

Le differenze d'età, così come il genere, concorrono al processo di formazione delle disuguaglianze.

1.3.3 Differenze etniche e razziali

Per quanto riguarda le differenze etniche e razziali, la loro natura come costrutto sociale è stata studiata in ambito sia sociologico che antropologico. Sia la razza che l'etnia sono concetti socialmente costruiti, nati dall'interazione tra popolazioni di diversa provenienza geografica. Queste differenze etniche esistono proprio perché gli attori sociali le

¹⁴ Laslett P., *Una nuova mappa della vita. L'emergere della terza età*, 1992, Il Mulino, Bologna.

¹⁵ J. Birren, *Age, Health, and Employment*, 1986.

riconoscono come esistenti e fanno riferimento a una simbologia radicata nel passato, impiegate come ancoraggi identitari e strumenti a difesa dei propri interessi.

In ambito sociologico l'attenzione è rivolta principalmente ai processi di costruzione sociale degli stereotipi sui quali i pregiudizi si fondano, alimentando il radicarsi di ideologie xenofobe e razziste.

1.3.4 Differenze e disuguaglianze

Le differenze, si trasformano in disuguaglianze per mezzo del *pregiudizio* e della *discriminazione*. Il pregiudizio è un giudizio formulato prima di fare esperienza diretta nei confronti di un determinato 'Gruppo' etnico minoritario, che, insieme alla formulazione di stereotipi alimenta la *discriminazione*, con la quale si attua un'esclusione immotivata in base a caratteristiche non rilevanti, di persone o di gruppi.

I pregiudizi etnici possono essere di due tipi: particolarmente evidenti e aggressivi, definiti "caldi"; oppure apparentemente innocui ma capaci di radicarsi in un gran numero di persone, producendo forti conseguenze nella vita sociale, definiti "freddi".¹⁶ (L.Zafrini p.127)

Numerose ricerche hanno dimostrato che la gran parte degli stereotipi sia il prodotto dell'apprendimento sociale, in quanto, i giudizi individuali nei confronti dei vari gruppi etnici sono condizionati da quanto abbiamo appreso durante la socializzazione primaria, da ciò che sentiamo nel 'Gruppo' in cui viviamo, dai messaggi trasmessi dai mass media. In questo modo, in ogni società vi sono gruppi maggiormente esposti al rischio di essere soggetti a pregiudizi. Inoltre, il pregiudizio etnico tende a riflettere, o a essere condizionato, dal posto che le diverse nazioni occupano all'interno della divisione internazionale del lavoro¹⁷.

1.3.5 Differenze di orientamento sessuale

Quando parliamo di orientamento sessuale ci riferiamo all'attrazione affettiva ed erotica dell'altro sesso, del proprio sesso o di entrambi i sessi. Il termine "orientamento" rimanda a qualcosa che non è assoluto, perché riflette la complessità dell'affettività e sessualità umana, ed è una proprietà della persona, infatti possono esserci donne e uomini eterosessuali, omosessuali, bisessuali.

¹⁶ L.Zanfrini, *Sociologia delle differenze e delle disuguaglianze*, Zanichelli, Bologna, 2001, pag.127.

¹⁷ E. Balibar, I.Wallerstein, *Razza, nazione, classe. Le identità ambigue*, Edizione associate, Roma, 1990.

L'American Psychological Association¹⁸ definisce l'orientamento sessuale come la tendenza stabile a sentirsi attratto dal punto di vista affettivo-emozionale, sentimentale e sessuale verso uno o più sessi. Si individuano, inoltre, orientamenti sessuali diversi dall'eteronormatività sociale¹⁹. L'aspetto soggettivo che è possibile distinguere nell'orientamento sessuale è l'identità, essa fa parte del bagaglio culturale del soggetto, le sue manifestazioni non sono fisse nel tempo, ma caratterizzate da cambiamenti dovuti a variabili personali individuali, sociali, culturali e situazionali.

Inizialmente l'interpretazione sociologica era schierata con chi vedeva l'omosessualità come una patologia; a partire dagli anni Settanta del Novecento, il panorama sociale è cambiato moltissimo e in ambito scientifico si inizia a parlare dei diversi orientamenti sessuali non più in forma denigratoria. Nel 1997, il Trattato di Amsterdam diede modo all'Unione Europea di agire contro ogni forma di discriminazione basata sull'orientamento sessuale: all'art.13 del trattato viene specificato che il Consiglio dei Ministri è autorizzato a prendere tutte le misure necessarie per combattere le discriminazioni basate sul sesso, razza, religione o fede, disabilità, età e orientamento sessuale.

Possiamo, in conclusione, affermare che, la distinzione tra differenze e diversità ci aiuta ad evidenziare le principali trasformazioni della società contemporanea. Le differenze sociali rappresentano una caratteristica fondante di tutte le società umane, tanto che la si può definire come *un sistema delle differenze*.

1.4 Le disuguaglianze

Storicamente, i due massimi esponenti della sociologia classica che hanno discusso il tema della disuguaglianza sono Marx e Weber.

Nel modello marxista la classe dominante, che detiene i mezzi di produzione, si appropria del plusvalore²⁰ aumentando la disuguaglianza sociale. Dal concetto di disuguaglianza sociale, arriviamo al concetto di stratificazione sociale: un sistema di disuguaglianze che è strutturato attraverso la suddivisione della società in gruppi sociali ben definiti.

¹⁸ American Psychological Association (2008). Retrieved June 20, 2012 from APA; website <http://www.apa.org/helpcenter/sexual-orientation.aspx>

¹⁹ È un sistema di comportamenti intrinseci nelle società odierne che assume l'eterosessualità come unico orientamento valido e legittimo.

²⁰ Il plusvalore l'unica fonte del profitto, la cui realizzazione ed accumulazione costituiscono il fine essenziale del capitale. È prodotto dallo sfruttamento della forza lavoro.

Una differenza ben conosciuta è presente nelle divergenze riscontrate tra le analisi di Karl Marx e Max Weber della stratificazione sociale.

Per Marx, come abbiamo detto, la stratificazione sociale poggia esclusivamente sul rapporto degli individui con i mezzi di produzione. Il capitale è composto dai mezzi di produzione e dalla forza lavoro; i primi sono “capitale costante”, perché un macchinario apporta sempre lo stesso valore nel processo produttivo; il secondo è il “capitale variabile”, perché la manodopera permette la valorizzazione del valore del prodotto, in modo diseguale a seconda delle condizioni. I detentori di queste risorse sono posti nella classe dominante, la cosiddetta borghesia, mentre gli individui contrapposti, i proletari, devono prestare la propria forza lavoro al capitalista borghese per guadagnarsi il sostentamento per sé e la propria prole. Da questo modello di stratificazione sociale nasce la lotta di classe²¹ marxista, in cui il capitalista borghese si appropria del plusvalore generato attraverso il pluslavoro dei proletari, allargando le disuguaglianze sociali, generando l’alienazione²² del lavoratore, data dalla sempre più marcata specializzazione del lavoro.

L’analisi di Max Weber ha dei punti di contatto con quella marxista, ma non poggia esclusivamente su fattori di carattere economico. Per Weber il concetto di classe sociale non basta per cogliere la complessità della realtà; è fondamentale il concetto di “ceto”, con cui si intende la posizione di privilegio che un individuo occupa all’interno della società.

Il privilegio poggia sull’educazione ricevuta, sulla considerazione degli altri, ma la stratificazione si realizza anche nella sfera politica e degli apparati amministrativi, fondandosi sulla posizione acquisita da alcuni individui nel ricoprire determinate cariche. Weber, soffermandosi sulla questione del capitalismo si distanzia dal pensiero di Marx.

Per Weber, il capitalismo è un sistema economico al cui interno agiscono soggetti formalmente liberi, è la manifestazione più evidente dell’agire razionale rispetto allo scopo. Distingue tre aspetti nella stratificazione sociale: la classe, lo status e il partito.

La classe è la posizione di un individuo all’interno della società, composta dalle sue capacità, dalle sue conoscenze, dalle sue specializzazioni e, in definitiva, dalla sua posizione all’interno del mercato del lavoro. Per status si intende lo stile di vita che un determinato individuo mostra all’interno della società, basato sull’onore, sul prestigio e sulla religione;

²¹ Per Marx la classe è un insieme di individui che si trovano nella medesima posizione entro un modo di produzione dato.

²² Nel lavoro asservito allo sfruttamento capitalista la realizzazione dell’uomo nel lavoro e nel suo prodotto si perse, egli si distrugge, si estranea dal lavoro e diviene estraneo a sé stesso.

e, in ultima analisi, il partito, l'appartenenza politica per raggiungere scopi comuni ad altri individui, nonché le connessioni di un individuo con il potere politico.

La somma di questi tre aspetti genera, per Weber, delle conseguenze sulle opportunità di vita di un individuo all'interno della società.

È necessario operare una distinzione tra differenze e disuguaglianze: le prime indicano le caratteristiche dei soggetti; le seconde designano l'accesso o l'evoluzione di alcune risorse e opportunità.

Le disuguaglianze comprendono tutte quelle circostanze nelle quali si verificano disparità oggettive e sistematiche nell'accesso alle risorse socialmente rilevanti, rappresentate dalla ricchezza, dal prestigio e dal potere²³.

Per Paolo Ceri 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”²⁴.

Le valutazioni sociali trasformano le differenze e diversità in vantaggi o svantaggi, anche le disuguaglianze sono oggetto di valutazione sociale e possono essere considerate giuste e legittime. In alcune società capita che siano istituzionalizzate, come nel caso dello schiavismo, del sistema in caste o in ceti medievale e, ancora, nelle società moderne come il diritto al voto delle donne che è stato possibile solo dal 1893 (la prima nazione fu la Nuova Zelanda), o come il diritto al congedo parentale per i padri che, pur essendo previsto in Italia dal 2000, ancora oggi non equivale a quello di maternità, non riconoscendo quindi anche al genitore di sesso maschile il diritto/dovere di occuparsi della cura dei figli neonati.

Si può dire che vi è *un processo di produzione sociale delle disuguaglianze*²⁵ perché, mentre le differenze e le diversità come il genere, l'età, l'etnia, l'orientamento sociale o il titolo di studio sono dimostrate da variabili individuali, le disuguaglianze dipendono sia da variabili individuali che di tipo strutturale, cioè rappresentate dalle caratteristiche del contesto sociale.

²³ Ci si rifà ad una definizione proposta da A. Schizzerotto, che parla di disparità oggettive e sistematiche nelle possibilità d'influenzare i comportamenti altrui. (A.Schizzerotto, *Disuguaglianze, corsi di vita e mutamento sociale*, in *Vite ineguali*, Il Mulino, Bologna, 2002)

²⁴ P.Ceri, *Diversità e differenze sociali. Considerazioni sulla disuguaglianza*, in “Teoria politica”, pag. 43-73.

²⁵ Che si compie attraverso: a) la definizione di caratteristiche attribuite agli individui; b) la strutturazione di rapporti sociali asimmetrici in posizioni e ruoli; c) l'assegnazione degli individui alle posizioni e ai ruoli; d) l'attribuzione dei compensi agli individui. (P. Ceri, cit. 1985).

È frequente che le disuguaglianze risultino collegate alle differenze sociali, in quanto alcuni gruppi appaiono avvantaggiati o svantaggiati, come per esempio la retribuzione minore delle donne rispetto agli uomini; le differenze fisicobiologiche tra uomo e donna hanno costituito la base per il consolidarsi di forti strutture discriminatorie che, hanno assegnato a uomini e donne caratteristiche, ruoli, professioni. Queste differenze fisiche hanno assunto un significato culturale determinando una diseguale distribuzione delle risorse materiali e simboliche. Come scrive Judith Lorber, in *L'invenzione dei sessi*, i generi sono espressamente “creati” per essere diseguali e nella costruzione sociale del genere, non importa cosa effettivamente facciano, l’istituzione sociale di genere sottolinea che quanto essi fanno viene percepito come differente²⁶.

Le disuguaglianze sociali possono essere soggettive o oggettive:

- Le soggettive determinano disparità nella dotazione di risorse che danno luogo a opportunità di vita diverse, intese come possibilità di fare quello che si desidera o di avere una buona qualità della vita;
- Le disparità oggettive e sistematiche si riscontrano nella capacità degli individui o dei gruppi di:
 - a) ottenere ricompense e risorse materiali, culturali e simboliche, definibili come disuguaglianze distributive;
 - b) influire sul comportamento altrui a proprio vantaggio esercitando un potere, definibili come disuguaglianze relazionali;
 - c) scegliere autonomamente i propri destini di vita e i modi dell’esistenza quotidiana, acquisendo autonomia, identificabili come disuguaglianze relazionali.

Nel contesto lavorativo possiamo identificare molti tipi di disuguaglianze, ponendo l’attenzione su quella di genere abbiamo modo di notare che si manifesta attraverso due indicatori: la condizione per cui uomini e donne non risultano distribuiti in maniera uniforme nelle occupazioni di un dato sistema socio-economico, tendendo ad essere selezionati in campi di attività ben distinti, è definita “segregazione orizzontale”; invece, il fenomeno secondo cui più si sale l’ordine gerarchico e meno sono presenti donne collocate in posizioni di vertice è definito “segregazione verticale”.

Queste condizioni di divisione sessuale generano disparità, in particolar modo rispetto alla retribuzione economica, ricollegabile all’influenza degli stereotipi di genere che, nelle

²⁶ J. Lorber, *L'invenzione dei sessi*, Il Saggiatore, Milano, 1995, pag. 90..

organizzazioni, operano: a) a livello cognitivo, ponendo l'attenzione sulle inclinazioni, bisogni, abilità di uomini e donne, riconoscendo ai primi capacità di iniziativa, sicurezza in sé stessi, competitività e pensiero razionale, alle seconde predisposizione alla cooperatività e a comportamenti di sostegno, affettività e pensiero intuitivo; b) a livello prescrittivo, riferendosi ad entrambi rispetto a quei comportamenti che li caratterizzano, quindi, orientamento alla relazione e la propensione a dedicarsi maggiormente alla sfera privata, per quanto riguarda le donne, rispetto agli uomini.

Questo fenomeno è stato definito “soffitto di vetro”²⁷, la difficoltà di superare questa barriera è aggravata dalla pratica per cui, gli alti dirigenti, che hanno il potere di distribuire le cariche prestigiose, tendono a privilegiare soggetti in possesso di tratti sociali corrispondenti ai propri, tra cui, appunto, l'appartenenza di genere²⁸.

A tal proposito si inserisce il Diversity Management, come processo aziendale che mira al cambiamento, valorizzando e utilizzando pienamente il contributo di ciascun soggetto per il raggiungimento degli obiettivi aziendali, utile all'impresa per far fronte alle sfide e incertezze provenienti dal mercato esterno.

²⁷ M.C.Bombelli, *Soffitto di vetro e dintorni. Il management al femminile*, Etas, Milano, 2001.

²⁸ Definita da Kanter “riproduzione omosociale del management”.

Capitolo 2

Un nuovo processo manageriale: il Diversity Management

2.1 Cos'è il Diversity Management?

Con il termine DM si sono designate quelle politiche di gestione e sviluppo del personale tese a valorizzare le diverse necessità e aspettative delle persone che operano in una organizzazione, in funzione del miglioramento delle performance complessive dell'azienda (Mauri & Visconti, 2009).

Un ambiente di lavoro è inclusivo quando ognuno riconosce l'esistenza di diversità delle persone e del loro valore, ha grande rispetto delle sensibilità e dei diritti altrui e sente di potersi esprimere liberamente perché accettato e valorizzato (Pless e Maak, 2004). Per ottenere un ambiente di lavoro inclusivo, è necessario un cambiamento culturale e organizzativo, che può avvenire e radicarsi nel tempo solo se va a modificare le politiche, le pratiche, le procedure e il modo di comunicare quotidiani.

Tutto questo può essere possibile grazie al diversity management:

“Questo nuovo modello di gestione delle diversità consente all'organizzazione di internalizzare le differenze tra gli impiegati in modo da imparare e crescere grazie a loro. Siamo nella stessa squadra con le nostre differenze, non malgrado esse” (Thoms e Ely 1996).

Il diversity management è definibile come un approccio organizzativo finalizzato al raggiungimento di migliori risultati attraverso la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, dove le qualità e i bisogni distintivi delle persone vengono gestiti in modo diversificato, efficace, efficiente ed equo (Ricci, 2016).

Ad oggi, il tema delle differenze nelle organizzazioni è esplorato attraverso due prospettive di fondo: l'approccio accademico interessato principalmente ai processi di riproduzione organizzativa delle disuguaglianze tra gruppi sociali e l'approccio pragmatico prevalentemente orientato al business case²⁹.

²⁹ Il business case ha la finalità di documentare gli obiettivi e le motivazioni nell'avviare un progetto in base al rapporto tra i costi da sostenere e la valorizzazione dei benefici attesi. Fornisce una prima valutazione delle diverse opzioni disponibili, guida i processi decisionali e viene utilizzato per allineare continuamente l'avanzamento del progetto rispetto agli obiettivi di business.

Un'altra distinzione va fatta rispetto ai modi di affrontare la questione della diversità nei luoghi di lavoro tra la prospettiva delle pari opportunità occupazionali, spesso indicate con EEO (acronimo di Equal Employment Opportunity) e la prospettiva del Diversity Management (DM); è da queste due prospettive che vengono elaborate le principali indicazioni in merito alle azioni che le organizzazioni realizzano o dovrebbero realizzare.

Negli anni '60 gli Stati Uniti sono i protagonisti della nascita dei primi provvedimenti sul tema della diversità, in ambito lavorativo, in quanto iniziò a ridursi la propensione per la forza lavoro americana dominante (uomini; bianchi) e ci fu un incremento delle assunzioni di personale femminile o appartenente a gruppi etnici minoritari.

Nel 1964 gli Stati Uniti, promulgando il Titolo VII del *Civil Rights Act*, resero illegali le disparità di trattamento per motivi razziali sul posto di lavoro, nelle scuole, nelle strutture pubbliche e nei processi elettivi. Questa legge risultò fondamentale anche ai fini aziendali, in quanto nel titolo VII si può leggere che:

“Un datore di lavoro non può utilizzare la razza, il colore, la religione, il sesso o l'origine nazionale di un dipendente per determinare la sua retribuzione, le prestazioni accessorie, i piani pensionistici o il congedo di invalidità”.

Il Titolo VII prevedeva delle eccezioni: non veniva applicato all'interno del governo federale, delle tribù native riconosciute a livello federale, dei gruppi religiosi per i lavori svolti all'interno delle comunità e tra i membri delle organizzazioni non profit. In seguito alle disposizioni del titolo VII, negli Stati Uniti nacquero la Commissione per le pari opportunità di impiego (EEOC acronimo di Equal Employment Opportunity Commission) e agenzie per pratiche d'impiego statali (FEPA acronimo di Fair Employment Practices Agencies).

La logica delle pari opportunità si fonda su una istanza etica di giustizia sociale e mira a ridurre le barriere discriminatorie all'accesso e all'avanzamento negli ambienti di lavoro di membri appartenenti a gruppi socialmente svantaggi; l'espressione “pari opportunità” consiste nella possibilità per chiunque, e in particolare per gli appartenenti a gruppi sociali considerati minoritari, di competere con altre persone per l'accesso a posizioni organizzative; a sua volta, l'aggettivo “pari” evidenzia che alla base debba esserci l'uguaglianza per consentire una valida competizione tra individui e che la selezione debba essere svolta in base al merito di ciascuno, cioè considerando le caratteristiche individuali

che si ritengono fondamentali per ricoprire quel determinato ruolo all'interno dell'organizzazione.

La posizione delle EEO è definita “forte” e “radicale” e ne identifica lo scopo finale nella “rappresentatività”: una situazione in cui la forza lavoro in un dato contesto sociale, ed eventualmente la sua stessa ripartizione nelle posizioni organizzative, tenda ad essere rappresentativa della distribuzione di tutti i raggruppamenti sociali (uomini e donne, continuità etniche ecc...) ed a cui tale forza lavoro possa attingere ed in cui l'eguaglianza perseguita è quella dei risultati e non delle opportunità occupazionali.

All'altro estremo si colloca l'interpretazione diffusa seppur parziale, secondo cui le pari opportunità richiedono unicamente l'attenzione al possesso di “meriti”. In questo caso si ritengono del tutto irrilevanti le caratteristiche individuali di natura sociale, che quindi, nei processi di valutazione ai fini della scelta di assunzione del candidato per una determinata posizione lavorativa, andrebbero escluse da qualsiasi considerazione attraverso procedure di tipo “cieco”, cioè basate sull'assenza di informazioni relative agli indicatori non strettamente professionali. Questa concezione, di solito definita “debole” o “liberale” delle EEO, risulta efficace nel mettere in evidenza l'incongruenza della scelta di adottare l'appartenenza di un soggetto a un ‘Gruppo’ sottorappresentato in determinate occupazioni o posizioni organizzative come criterio predominante o addirittura esclusivo nelle politiche di selezione o promozione (Massimiliano Monaci, 2011).

L'approccio teorico del Diversity Management risale al 1987 quando questa definizione fu utilizzata dallo Hudson Institute³⁰ in occasione della pubblicazione del Workforce 2000 (Johnston, Packer & Workforce, 1987). Il report in questione sosteneva che entro il 2000 la maggioranza dei lavoratori sarebbe stata composta da afro-americani, ispanici, donne o soggetti appartenenti ad altri gruppi allora minoritari. Si iniziò a registrare la progressiva crescita delle minoranze etniche, del personale femminile rispetto al tipico lavoratore nordamericano, il cui prototipo era del maschio caucasico. Il Diversity Management nasce quindi dalla necessità di un modello di gestione delle risorse umane mirato a valorizzare le svariate differenze etnico-culturali presenti nelle aziende statunitensi, considerando l'elevata eterogeneità della forza lavoro.

³⁰ Hudson Institute, fondato nel 1961 da Herman Kahn, è un istituto che si occupa di analisi e ricerca innovativa al fine di promuovere la sicurezza globale, lo sviluppo e la libertà.

2.2 Benefici del Diversity Management

Studi statistici dimostrano che una gestione efficace della diversità produce numerosi benefici per le aziende e per i lavoratori.

In particolare:

- incremento della creatività, dell'innovazione e della produttività: un 'Gruppo' di lavoro variegato è in media più performante di uno in cui predomina l'omologazione. I lavoratori con background diversi, infatti, possono dare ai gruppi di lavoro competenze ed esperienze che contribuiscono al miglioramento delle performance di lavoro favorendo anche lo sviluppo di idee innovative. Inevitabilmente in un contesto di inclusione i collaboratori sono più motivati e, quindi, produttivi;
- attrazione delle risorse migliori: un'azienda che abbraccia la diversità, promuove un'immagine positiva del luogo di lavoro e può, conseguentemente, attrarre un ampio numero di candidati interessati al contesto aziendale, in quanto esso verrà visto come un ambiente dinamico e interculturale in cui poter accrescere le proprie potenzialità. Aumentando il numero di candidati, aumenta anche la possibilità di trovare tra questi dei talenti da assumere;
- miglioramento della reputazione e dell'immagine aziendale: un'azienda che decide di investire nella valorizzazione delle diversità ha la grande opportunità di porsi davanti ai propri concorrenti sia in termini di reputazione che di produttività, facendo dell'ambiente di lavoro inclusivo il proprio elemento distintivo; un'azienda più rigida, invece, rischia di essere percepita negativamente dal mercato e dai media.

Dunque, è statisticamente dimostrato che i brand più inclusivi sono decisamente più apprezzati dai consumatori, attirano più talenti e registrano migliori performance economiche. Secondo il Diversity Index Brand 2019, infatti, 3 consumatori su 4 sono sensibili al messaggio inclusivo dei brand: il 51% sceglie con convinzione brand inclusivi e il 23% preferisce i brand che investono sulla D&I (Diversity&Inclusion). I brand inclusivi, pertanto, nel corso del 2019 hanno conseguito una crescita dei ricavi del 20% in più rispetto a quelli non inclusivi.

Gli studiosi sono tutti concordi in merito agli obiettivi che il Diversity Management si proponga di valorizzare le risorse umane dell'azienda affinché ogni membro abbia un

trattamento equo e possa contribuire, attraverso la diversità delle caratteristiche personali³¹, a favorire l'elaborazione di idee creative e prospettive differenziate che aiutino il raggiungimento degli obiettivi aziendali (Ivancevich e Gilbert, 2000; Kirton e Green, 2005; Rullani, 2009).

La Commissione Europea nel 2003 ha condotto una ricerca, Costi e benefici della diversità, nella quale sono stati rilevati, da un campione di 200 imprese comunitarie, i principali benefici percepiti che la diversità può apportare al business delle organizzazioni. È possibile suddividere questi benefici in due grandi categorie: benefici morali e benefici economici, i quali, influenzandosi reciprocamente, contribuiscono a migliorare la produttività dell'impresa (Carmignano, 2010).

I benefici morali influiscono maggiormente sul capitale umano, migliorando la diversità della forza lavoro, lo spirito di 'Gruppo', il benessere e la soddisfazione personale, condizione fondamentale per poter ottenere successivi benefici in termini economici. Va tenuto conto che il Diversity Management sostiene e facilita un cambiamento culturale solido e duraturo, basato sui principi dell'integrazione e della lotta alla discriminazione, tutto quanto produce un ambiente di lavoro più equilibrato ed inclusivo.

I benefici economici determinati da questo approccio sono:

- a) l'accesso a nuovi gruppi di potenziali lavoratori: avendo maggior numero di assunti, proprio il fatto di avere un ampio bacino di lavoratori con background diversificati, rende allettante implementare politiche di diversity management nelle aziende;
- b) maggiore motivazione ed efficienza: riconoscendo e rispettando le esigenze e le attese di ogni soggetto, il lavoratore è più motivato a dare il meglio e sarà maggiormente coinvolto nei processi aziendali, con conseguente incremento qualitativo dell'efficienza e della produttività;
- c) migliori opportunità di mercato e maggior vantaggio competitivo: le imprese che possiedono una forza lavoro diversificata, rispecchiano meglio la moltitudine di interlocutori a cui si rivolgono, riuscendo ad intercettare con successo le loro esigenze anche latenti ed a fornire un mix di offerta specificatamente dedicate alle singole richieste, espandendo la propria base di clienti;

³¹ La classificazione delle diversità personali venne elaborata da Loden e Rosner che individuano una dimensione primaria, di natura innata ed una secondaria modificabile nel tempo. A queste due classificazioni Smith ne aggiunse una terza costituita dalla dimensione organizzativa. La spiegazione più ampia si trova nel primo capitolo della tesi, paragrafo 1.2 Diversità e disuguaglianze, p.7.

- d) attrazione delle risorse migliori: un'impresa che dichiara di essere aperta ad ogni tipo di contributo utile e di valorizzare le capacità dei suoi collaboratori, ha più possibilità di attirare e mantenere i talenti migliori;
- e) riduzione dei costi: una forza lavoro soddisfatta e ben integrata nel tessuto organizzativo, permette di diminuire i costi in quanto si riducono, ad esempio, i tassi di assenteismo;
- f) incremento della creatività e dell'innovazione: la presenza di risorse umane appartenenti a contesti differenti, arricchisce l'organizzazione di contributi nuovi e originali, che alimentano lo sviluppo della creatività e dell'innovazione;
- g) maggiore flessibilità e miglior attitudine al problem solving: un approccio al Diversity Management migliora la flessibilità dell'Impresa nell'affrontare i cambiamenti dell'ambiente interno ed esterno più rapidamente ed a costi minori;
- h) miglior reputazione e immagine aziendale: tutti i benefici elencati precedentemente hanno un effetto diretto sulla reputazione dell'organizzazione, ovvero il giudizio diffuso e sedimentato nel tempo che i diversi interlocutori danno ai vari aspetti dell'impresa. (Pastore, Vernuccio, 2008).

2.2.1 Il Business Case sulla diversità

Gli obiettivi e i benefici individuati dalle politiche e dagli approcci in tema di diversità, variano di contesto in contesto, mentre le imprese, invece, tendono a vedere miglioramenti su un certo numero di aspetti chiave, tra cui l'effettivo cambiamento culturale, il miglioramento della diversità e del mix culturale della forza lavoro; così, nel 2005, la Commissione Europea ha condotto uno studio, *Il Business Case sulla Diversità*³², il quale ha dimostrato che le società, già allora, stavano progredendo costantemente nell'implementazione della diversità e delle strategie di parità sul posto di lavoro. Questo fu possibile solo:

- a) rendendo effettivo il cambiamento culturale, col rafforzamento del capitale organizzativo: i responsabili aziendali sono consapevoli della necessità di ottenere supporto attivo dalle iniziative di pari opportunità. I programmi di comunicazione e le campagne di sensibilizzazione rivolte al personale e ai clienti accompagnano molte iniziative: di solito annualmente, infatti, le imprese conducono sondaggi sulle

³² European Commission, (2005) *The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace*, pp.20-25.

attitudini degli impiegati, nel tentativo di avere un quadro dei punti di vista e delle opinioni dello staff sulle questioni relative alla diversità.

- b) migliorare la diversità della forza lavoro e del binomio cultura/benefici per il capitale umano: l'obiettivo chiave di molte imprese resta quello di raggiungere una maggiore diversità nella forza lavoro; l'indagine condotta dall'European Business Test Panel (EBTP) ha rivelato che un maggior accesso da parte di un bacino più ampio di lavoratori e lo sviluppo della capacità di attrarre e trattenere impiegati di alto livello con background diversificati, è una delle ragioni più importanti per cui le imprese adottano politiche e pratiche che favoriscono la dissomiglianza.

Per ottenere cambiamenti considerevoli nei profili del personale, le imprese mettono in atto strategie come: pubblicità mirata per raggiungere comunità svantaggiate e socialmente escluse, instaurazione di partnership con comunità e associazioni riconosciute per migliorare gli sforzi di reclutamento, come alcune aziende che si affidano ad imprese di reclutamento per accrescere la diversità della forza lavoro e occuparsi della sottorappresentazione di gruppi svantaggiati: una forza lavoro con persone qualificate, variegata e competenti, aiuta le imprese ad adattarsi più facilmente alla domanda dei differenti clienti.

- c) migliorare le opportunità di mercato: come detto prima, le imprese che si impegnano per la diversità vedono più opportunità per espandere servizi e prodotti; a seconda del settore in cui operano, queste imprese mettono in pratica buone prassi realizzando anche campagne di marketing mirate con messaggi di grosso impatto che fanno leva sulla diversità e l'inclusione, cosa da non sottovalutare in quanto la copertura mediatica è essenziale per aumentare il profilo pubblico e l'immagine delle aziende, promuovendo i valori e l'impegno a favore della parità e della diversità.
- d) riconoscimento ed immagine esterni: le aziende, riconoscendo l'importanza dell'immagine e della reputazione aziendale, mettono in atto una vasta gamma di attività e iniziative rivolte all'esterno che aumentano la loro visibilità nella società e contribuiscono alla comprensione di principi e di valori che si vogliono trasmettere. Queste attività esterne includono lo sviluppo di partnership e legami con istituzioni accademiche e di ricerca, partecipazione a studi di ricerca, a premi per la valorizzazione della parità e delle diversità, anche attraverso donazioni filantropiche che sostengono l'accesso all'istruzione e contrastano l'esclusione sociale ed, in questo modo, cercano un riconoscimento esterno all'impegno a favore della

diversità, per mezzo di premi e riconoscimenti che costituiscono un'importante forma di identificazione.³³

2.3 Applicazioni del DM

Parlando di diversity management, ci si riferisce a varie tipologie studiate fin ora dalle quali derivano varie modalità di gestione delle stesse. Ci si riferisce in particolare alle differenze di age management (differenze di età); cultural diversity (differenze culturali); disability management (disabilità) e gender diversity (differenze di genere).

2.3.1 Age management

Con l'age management si intendono tutta la serie di interventi aziendali volti a valorizzare e sfruttare le capacità del lavoratore in relazione alla sua età anagrafica.

L'intervento si focalizza sulla corretta gestione dell'anzianità e dei lavoratori in età più adulta rispetto ai più giovani. Solitamente, mentre per questi ultimi vengono introdotti corsi di specializzazione mirati negli ambiti di interesse, al fine di aumentare il loro grado di professionalità, per i lavoratori più adulti si cerca di creare un ambiente di lavoro più inclusivo e adatto. I dipendenti più anziani saranno sicuramente meno proclivi ai lavori che prevedono sforzi fisici, ma sicuramente più capaci nei settori organizzativi, in quanto nel tempo hanno sviluppato un senso maggiore di appartenenza all'azienda per cui lavorano, un forte senso di responsabilità e tendenza al rispetto della gerarchia.

Invece, dei lavoratori giovani si potrà evidenziare maggiormente la propensione all'innovazione, le capacità informatiche e la creatività. Sarà compito dei responsabili dei vari settori capire e permettere lo sviluppo delle potenzialità di ciascun lavoratore, decidendo dove collocarlo affinché il contesto aziendale possa beneficiarne al meglio.

L'age management pone l'attenzione sul work ability, definibile come “la misura in cui un lavoratore è capace di svolgere il proprio lavoro nel presente e nel prossimo futuro, rispetto alle richieste della propria mansione ed alle proprie risorse mentali e fisiche”³⁴

Sulla base di questa definizione, nel 1998 il professor J. Ilmarinen insieme ad alcuni membri del Finnish Institute of Occupational Health e del The Finnish Post Ltd, hanno sviluppato un Work Ability Index (WAI), un indice di misurazione ottenuto tramite un questionario standard che si pone 7 quesiti, con riferimento a dati personali e privati:

³³ European Commission, The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace, pp. 20-25, 2005.

³⁴ J. Ilmarinen, Work ability - a comprehensive concept for occupational health research and prevention, Scandivian Journal of Work, Environment & Health, vol.35 (1) pp. 1-5, 2008.

- a) Work Ability attuale confrontato con il periodo di best performance in azienda;
- b) Work Ability in relazione alle richieste della mansione;
- c) Numero attuale di malattie fisiche croniche diagnosticate;
- d) Stima dell'indebolimento delle capacità lavorative dovuto a tali malattie;
- e) Permessi per malattia durante gli ultimi 12 mesi;
- f) Percezione della propria Work Ability nei successivi due anni;
- g) Risorse mentali.

L'indice è stato utilizzato in numerosi studi che hanno seguito l'arco di vita lavorativa di un consistente numero di soggetti ed hanno permesso di indagare le correlazioni tra i valori di Work Ability e le scelte di carriera degli individui, soprattutto in relazione alle scelte di ritiro anticipato dal lavoro; inoltre i risultati danno diverse indicazioni sia sulla capacità lavorativa dell'individuo che sullo stato di salute.

2.3.2 Cultural diversity

I mutamenti innescati dalla globalizzazione hanno visto la società di tutti i paesi occidentali divenire sempre più multietnica.

Il Paese multietnico per eccellenza è rappresentato dagli Stati Uniti, patria d'elezione del diversity management; le aziende classificabili in maggior misura multietniche sono senz'altro le multinazionali, che dovendo integrarsi all'interno di varie nazioni e continenti, hanno dovuto affrontare e trarre vantaggio da tutti i tipi di diversità.

Uno studio del MIT di Boston, pubblicato su *Science*, ha mostrato che, quando diverse persone si uniscono per risolvere dei problemi, si sviluppa un'intelligenza superiore, una sorta di super-mente sociale; sembra che, per funzionare al meglio, questo super-cervello più di avere bisogno che gli individui abbiano tratti in comune, ha piuttosto necessità che nel 'Gruppo' regni un'elevata "*sensibilità sociale*":

"Dal nostro studio emerge chiaramente come la vicinanza sociale, o familiarità, si sia sviluppata nel cervello lungo circuiti di prima classe e sia il fattore principale di cui la mente si serve per interpretare gli altri"(Krienen del MIT³⁵).

La diversità culturale è il principio che ha spinto le aziende ad affrontare il problema della diversità in chiave manageriale ed organizzativa. A tal proposito la Fondazione ISMU (Iniziative e Studi sulla Multietnicità) ha messo online un repertorio di pratiche aziendali che, su tutto il territorio nazionale, mirano a coniugare istanze di inclusività e obiettivi di

³⁵ Massachusetts Institute of Technology di Boston

competitività e innovazione, creando un modello di inclusione lavorativa in grado di valorizzare le competenze dei migranti.

Il progetto di ricerca Dimi Come³⁶ (Diversity Management e Integrazione. Competenze dei migranti nel mercato del lavoro) ha come obiettivo quello di promuovere l'integrazione economica dei migranti tramite la valorizzazione delle loro peculiarità e competenze, massimizzandone l'impatto positivo sulla competitività aziendale; mira a favorire l'integrazione economica degli stranieri tramite la valorizzazione delle loro peculiarità e competenze.

Laura Zafrini, responsabile del settore economia e lavoro della Fondazione Ismu spiega che:

«I percorsi di inserimento di migranti e rifugiati costituiscono una sorta di “cartina di tornasole”, che consegnano alle imprese l'opportunità di favorire un vero e proprio salto di qualità del modello italiano di integrazione, nel quadro di un riposizionamento competitivo non più procrastinabile e che ci aiuta a guardare con speranza al futuro che ci attende»

Un dipendente che si sente riconosciuto ed incluso, affronterà la propria mansione con una condizione psicologica diversa, dimostrandosi efficiente e produttivo.

2.3.3 Disability Management

Ad ognuno di noi spetta di diritto un lavoro, sia per il sostentamento economico che per soddisfare il bisogno di integrazione e di identità. Il disability management offre supporto e sostegno al lavoratore disabile, per minimizzare l'impatto che la sua disabilità può avere sulla capacità dell'individuo di inserirsi in modo competitivo nel mondo del lavoro. Il Workplace Disability Management riguarda ogni tipo di disabilità: quelli congeniti o già presenti al momento dell'assunzione, quelli acquisiti durante il periodo lavorativo, sia all'interno stesso del contesto lavorativo sia al di fuori (come nel caso di incidenti o malattie cronico- degenerative). In ogni caso il disability management si configura come strategia proattiva nell'identificare e risolvere tutti i fattori che impediscono alle persone, con qualsiasi tipo di disabilità, di accedere al lavoro (Geisen e Harder,2011)³⁷.

³⁶ www.ismu.org/diversity-management-pratiche-per-integrazione-dei-migranti/

³⁷ Geisen T., Harder H. G., *Disability management and workplace integration: International research findings*, Routledge, Londra 2011.

In Italia la legge n°68 emanata nel 1999 prevede l'istituzione a livello regionale e provinciale di servizi per l'inserimento lavorativo dei lavoratori disabili, rivolgendosi:

- alle persone in età evolutiva con disabilità fisiche, psichiche, sensoriali, intellettive e relazionali con riduzione della capacità lavorativa superiore al 45%;
- alle persone invalide con un grado di invalidità superiore al 33 per cento accertata dall'Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali (INAIL) in base alle disposizioni vigenti;
- alle persone non vedenti o sordomute;
- alle persone invalide di guerra, invalide civili di guerra e invalide per servizio con minorazioni ascritte dalla prima all'ottava categoria di cui alle tabelle annesse al testo unico delle norme in materia di pensioni di guerra, approvato con decreto del Presidente della Repubblica 23 dicembre 1978, n. 915, e successive modificazioni.

Per l'attuazione di un valido disability management è necessario coinvolgere i manager e i responsabili delle risorse umane, così che il cambiamento organizzativo conduca ad una cultura dell'inclusione; inoltre è necessario prevedere una formazione incentrata sulle caratteristiche specifiche della disabilità sia per gli operatori dei centri per l'impiego che per gli enti di formazione.

2.3.4 Gender Diversity

Quando parliamo di genere ci riferiamo al processo di costruzione sociale delle caratteristiche biologiche, le quali comprendono le diversità psicologiche, sociali e culturali (vedi paragrafo 3.1.1 del primo capitolo).

Il Gender Diversity rappresenta una tematica molto importante non solo a livello nazionale ma mondiale, tanto che al 5° posto dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile³⁸, risulta l'obiettivo di “Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e ragazze”. La parità di genere non è da vedere solo come un diritto umano fondamentale, ma come la

³⁸ Sottoscritta il 25 settembre 2015 da 193 Paesi delle Nazioni unite, tra cui l'Italia, per condividere l'impegno a garantire un presente e un futuro migliore al nostro Pianeta e alle persone che lo abitano. L'Agenda globale definisce 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals* – SDGs) da raggiungere entro il 2030, articolati in 169 Target, che rappresentano una bussola per porre l'Italia e il mondo su un sentiero sostenibile. Il processo di cambiamento del modello di sviluppo viene monitorato attraverso i Goal, i Target e oltre 240 indicatori: rispetto a tali parametri, ciascun Paese viene valutato periodicamente in sede Onu e dalle opinioni pubbliche nazionali e internazionali. (maggiori info consultare il sito delle Nazioni Unite <https://unric.org/it/obiettivo-5-raggiungere-luguaglianza-di-genere-ed-emancipare-tutte-le-donne-e-le-ragazze/>)

condizione necessaria per un mondo sostenibile, prospero e in pace, garantendo alle donne e alle ragazze parità di accesso all'istruzione, alle cure mediche, a un lavoro dignitoso, rappresentanza nei processi decisionali, politici ed economici.

Tra i vari punti del 5° obiettivo, figura quello di:

“Garantire piena ed effettiva partecipazione femminile e pari opportunità di leadership ad ogni livello decisionale in ambito politico, economico e della vita pubblica”.

Nel 2003 Silvia Gherardi e Barbara Poggio³⁹, in uno studio sulle pratiche di genere nei luoghi di lavoro, definiscono il genere come “una pratica che àncora altre pratiche”, ponendo l'attenzione tra il potere e le relazioni di produzione. Il genere si trova alla base di una forma di divisione sociale del lavoro che assegna agli uomini la responsabilità della produzione, del lavoro per mantenere la famiglia, e alla donna la responsabilità primaria della cura e della riproduzione (M.Cozza F.Gennai, 2009).

Fu il sociologo australiano Robert Connell a parlare di quattro strutture principali nel sistema di relazioni di genere distinguendo:

- le relazioni di potere (subordinazione femminile vs dominazione maschile);
- le relazioni di produzione (la divisione del lavoro e le sue conseguenze economiche);
- le relazioni emotive (la sessualità e i legami affettivi);
- le relazioni simboliche (i processi sociali e i loro significati) (Connel, 2006).

Queste quattro strutture di relazione di genere nel quotidiano sono costantemente intrecciate e in interazione continua tra loro.

Nel 1995, sotto la spinta delle Nazioni Unite e dell'Istituto di statistica internazionale sono stati costituiti degli indici di calcolo comparativo fra uomini e donne per evidenziare il divario di genere presente nei diversi Paesi.

Il Gender-related Development Index (Indicatore di sviluppo legato al genere) (UNDP, United Nations Development Programme, 2007 p.358), si ottiene tenendo conto delle disuguaglianze fra uomini e donne rispetto alla durata della vita ed alla salute, misurate dall'aspettativa di vita alla nascita; dalla conoscenza, ottenuta misurando il tasso di alfabetizzazione degli adulti e dal tasso di scolarità; dalle condizioni di vita dignitose, misurate dal reddito percepito. Il Gender Empowement Measuring (Indice di pari opportunità fra uomini e donne) (ivi, p.360), consente di stimare la disuguaglianza di genere nei tre ambiti, quali, la partecipazione politica e quella relativa al processo decisionale,

³⁹ Gherardi S., Poggio B, *Donna per fortuna, uomo per destino*, ETAS, 2003, Milano.

misurate in base alle percentuali dei seggi parlamentari occupati da donne e uomini; la partecipazione alla sfera economica e al relativo processo decisionale che si misura sulla base della percentuale di donne e uomini che svolgono le professioni di legislatore, alto funzionario e dirigente e la percentuale di lavoratori/lavoratrici professionisti e tecnici; il potere delle risorse economiche misurato in base al reddito da lavoro delle donne e degli uomini.

L'ultimo indice da prendere in considerazione è il Gender Equality Index: con questo si va ad indagare sul lavoro, il salario, l'istruzione, il tempo, le posizioni di potere e il benessere, più 2 ambiti aggiuntivi: la violenza contro le donne e le disuguaglianze intersezionali, che approfondiscono e ampliano lo studio delle disuguaglianze, prendendo in considerazione anche altri fattori come la famiglia di provenienza, il livello di istruzione, il paese di nascita, l'età ed eventuali disabilità.

Il punteggio tiene conto di 31 indicatori e prende in esame ben 28 paesi dell'Unione Europea.

L'Italia, quest'anno, migliora di 8 posizioni dal 2010, salendo in quattordicesima posizione, con un punteggio di 63.5 su 100, mantenendo il trend di crescita e un aumento di 10.2; stiamo progredendo verso l'uguaglianza di genere a un ritmo più rapido rispetto agli altri Stati membri dell'UE. Nonostante questo, ci sono ancora diversi punti su cui lavorare per raggiungere ulteriori risultati.

Se dovessimo descrivere lo standard di vita della donna italiana, dovremmo dire che:

- la sua aspettativa di vita è superiore di 4.4 anni rispetto agli uomini;
- in parlamento il 33.3% dei decision-makers sono donne;
- ha il 15.9% di opportunità di laurearsi rispetto al 13.4% degli uomini;
- durante la sua vita, lavorerà 9.4 anni in meno rispetto ad un uomo;
- in media guadagnerà 1.991€ al mese contro lo stipendio medio di 2.610€ degli uomini;
- spenderà quattro volte in più del suo tempo a fare i lavori domestici ed a cucinare rispetto al compagno;
- vive in un paese in cui il 51% delle donne ha subito molestie sessuali.

Purtroppo sono ancora predominanti le disparità e le disuguaglianze di genere, rappresentanza in politica e nella società, nel mondo del lavoro e nella vita privata.⁴⁰

⁴⁰ Per approfondimenti consultare il sito dell'European Institute for Gender Equality
<https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2020/country/IT>

La carriera delle donne è fortemente influenzata dalla disponibilità di “sponsor” in grado di favorirle; la maggiore presenza di uomini che ricoprono ruoli prestigiosi a livelli dirigenziali alti, nega, di fatto, le stesse opportunità di potere alle donne. Purtroppo in Italia permane un forte divario tra i sessi per quanto concerne il mondo del lavoro, nonostante i passi in avanti svolti negli anni.

Nel 2015 il Rapporto Istat su “Come cambia la vita delle donne” e il Global Gender Gap Report del World Economic Forum danno conferma della situazione di svantaggio delle lavoratrici italiane nel percorso verso la parità e le pari opportunità; in particolare va ricordata l’edizione del 2006 che confrontò la disparità di genere in 128 paesi nei diversi continenti, in cui l’Italia si posizionò all’84° posto, retrocedendo dall’anno precedente di 7 posizioni, proprio com’è successo quest’anno, nel 2019 ci eravamo guadagnati il 70° posto, mentre nel 2020 siamo scesi al 76° posto su 153 Paesi.

Le nazioni che si sono posizionate nelle prime tre posizioni sono: l’Islanda, la Norvegia e la Finlandia (Tabella 1). Le ultime due sono presenti sul podio ormai da anni.

I problemi in Italia sono molteplici in quanto lavora ancora meno di una donna su due. Secondo gli ultimi dati Istat, il divario fra tasso di occupazione delle donne e quello degli uomini è del 18,9% ed in Europa si trova al di sotto di questi dati solo Malta. La situazione peggiora se pensiamo alle donne con figli, dove si constata che l’11,1% delle madri con almeno un figlio non ha mai lavorato. Inoltre pesa anche il divario salariale fra uomini e donne a parità di livello e di mansione: se un laureato uomo guadagna il 32,6% in più di un diplomato, una laureata guadagna solo il 14,3% in più. Le donne faticano a fare carriera e la percentuale di donne fra professionisti e manager continua ad essere molto bassa (Tabella 2).

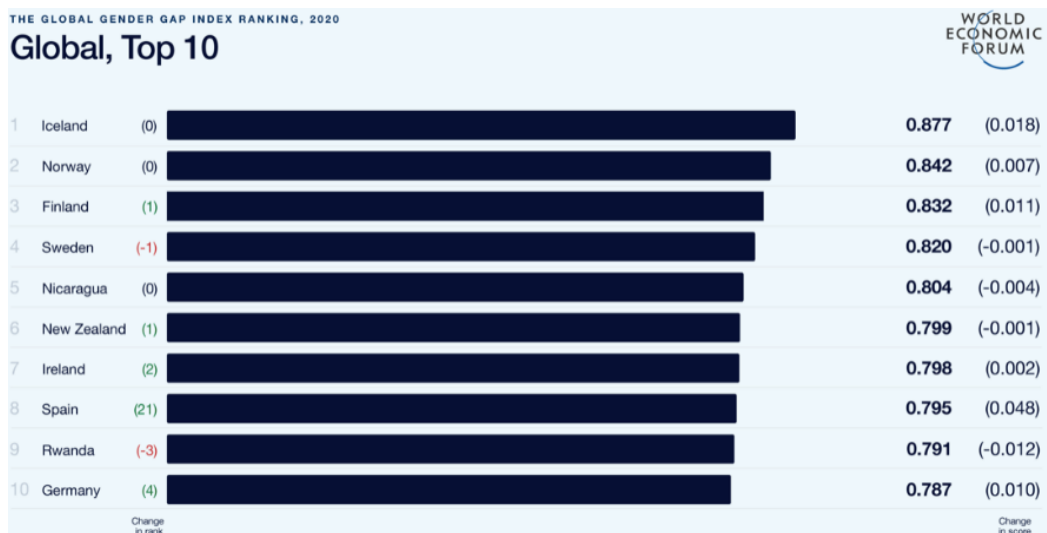


Tabella 1. Fonte: Global Gender Gap Report 2020

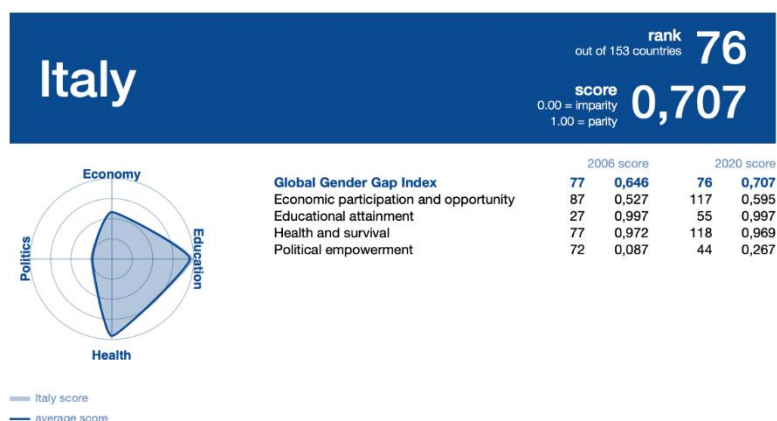


Tabella 2. Fonte: Global Gender Gap Report 2020.

Rosabeth Kanrer pubblicò nel 1977 un'analisi sui comportamenti di uomini e donne in azienda (Kanter, 1988), in cui esprime il concetto di “soffitto di cristallo”, ripreso da più autori tra cui Bombelli (paragrafo 3.1 del primo capitolo). Con questo termine si descrive la difficoltà che le donne incontrano nell'accedere ai livelli gerarchici più alti; dobbiamo quindi affiancare al concetto di segregazione occupazionale verticale, quello di segregazione occupazionale orizzontale. Il concetto stesso di segregazione occupazionale sta ad indicare una situazione di iniquità che si verifica quando:

le condizioni socioeconomiche si frappongono all'ingresso delle donne (o degli uomini) in determinate occupazioni, quando cioè c'è una preclusione o un pregiudizio che inibisce l'uso delle risorse di genere (Fontana, 2002).

Con il termine “segregazione orizzontale” facciamo riferimento a quel fenomeno che impedisce a uomini o donne di lavorare in determinati settori e, quindi, di andare a svolgere alcune professioni ritenute prettamente “femminili” o “maschili”, riscontrabile già nella scelta del percorso di studi.

Alcune statistiche del Ministero dell'Istruzione hanno evidenziato che le donne sono orientate maggiormente ad iscriversi in facoltà umanistiche, tanto da rappresentare il 78% degli iscritti, invece gli uomini prediligono le facoltà scientifiche; un altro elemento che fa porre l'accento sulla segregazione orizzontale è la maternità, che non solo è la causa di maggior assenteismo lavorativo, ma rende anche le donne meno disponibili degli uomini nell'accettare straordinari o lavori che richiedono un numero considerevole di ore da trascorrere in ufficio senza flessibilità.

Considerando i principali settori dell'economia, possiamo notare come le donne siano presenti in maggior misura all'interno dell'area dei servizi, con una concentrazione sia nel settore dell'istruzione, sanità e altri servizi (66,9%) sia in quello dei servizi alla persona (69%), che comprende principalmente i servizi di cura; nel settore industriale la componente femminile è quasi invisibile, così come nel settore dei trasporti e dei servizi alle imprese.

I dati evidenziano la presenza di una segregazione orizzontale di genere che risulta critica sia all'interno del settore industriale che in alcuni ambiti del settore dei servizi. Si evidenzia anche la persistenza del fenomeno della tipizzazione delle professioni (sex- typing), mentre la figura dell'impiegata e quella della colf sono tradizionalmente legate all'universo femminile, come quella dell'operaio e del meccanico a quella maschile.

In base a dati Istat del 2007 risulta che tra i dipendenti e dirigenti il tasso di donne che lavorano come imprenditrici è del 19%; inoltre ad ogni 100 uomini che lavorano a tempo pieno corrispondono 54 donne, mentre ad ogni 100 uomini che lavorano a tempo parziale corrispondono 489 donne.

Un'ulteriore disuguaglianza è il gender pay gap (disuguaglianza di genere nella retribuzione), il differenziale salariale medio tra uomini e donne, che è pari a 23.6% ed arriva a sfiorare il 40% in alcuni ambiti lavorativi, primo fra tutti quello imprenditoriale (Di Domenico, Rustichelli, 2004).

L'Italia è fra i Paesi con un gender pay gap più alti: dalle varie statistiche elaborate negli anni non si rileva mai una situazione di differenza salariale a svantaggio degli uomini:

«Più delle donne gli uomini occupano posizioni elevate nella scala gerarchica delle organizzazioni, sono maggiormente presenti nei comparti dove le retribuzioni sono più alte

e sono più presenti nelle aziende medio-grandi dove i salari sono più tutelati dalla presenza sindacale» (Fontana,2002).

Con il termine segregazione verticale, invece, si fa riferimento a quel fenomeno che vede le donne occupare quasi esclusivamente i livelli più bassi della gerarchia aziendale. Solo poche, anzi pochissime arrivano a ricoprire posizioni apicali.

Alcuni studiosi hanno individuato l'origine del fenomeno della segregazione occupazionale nella sussistenza di stereotipi di genere legati al mondo del lavoro; in particolare Carmen Leccardi (2002) ha dimostrato come siano ancor oggi diffusi gli stereotipi che confermano il modello di male breadwinner, quello per cui il capofamiglia è il procacciatore del reddito e l'idea secondo cui la maternità rende la donna realizzata in quanto tale. Riprendendo il tema della maternità possiamo affermare che ciò che limita l'accesso, la permanenza e la carriera femminile è la cultura organizzativa costruita sull'idea di maternità come situazione svantaggiosa per le dinamiche produttive.

Ad aumentare il gender gap incide anche la legge di ogni Paese, ad esempio in Italia lo Stato tutela la figura della donna lavoratrice in gravidanza, garantendole un periodo di congedo maternità, che dura 5 mesi, in genere 2 prima e 3 dopo il parto, durante questo periodo, la donna percepisce un'indennità economica pari alla totalità del suo salario. Per quanto riguarda gli uomini invece è tutto diverso, in quanto con la legge di bilancio 2020, i giorni di congedo paternità obbligatorio, riservato ai lavoratori dipendenti, sono aumentati a 7 rispetto al 2019 in cui erano 5, più un giorno di congedo facoltativo che può essere preso però in sostituzione a quelli della madre; anche in questo caso il congedo paternità viene indennizzato con il 100% del salario. A questi giorni va aggiunta la possibilità del congedo parentale facoltativo: un periodo di 10 mesi di cui possono usufruire entrambi i genitori entro il dodicesimo anno di vita del figlio, percependo però il 30% del suo stipendio. A confronto con l'Italia, altri Stati, soprattutto quelli del Nord Europa, puntano l'accento sulla parità di genere, garantendo lo stesso numero di giorni di congedo per entrambi i neo-genitori. Un esempio è la Svezia dove, oltre a 2 settimane obbligatorie per la mamma ogni genitore può usufruire di 240 giorni di congedo retribuiti, di cui 90 possono essere trasferiti all'altro genitore. Se nel nostro Paese aumentassero i giorni di paternità, diminuirebbe il gender gap tra uomini e donne in quanto verrebbe incentivata una maggiore condivisione dei lavori domestici post parto e inoltre, si annullerebbero le differenze che fanno alcuni datori di lavoro, come ampiamente detto nel corso del capitolo, nell'assumere le giovani donne per paura che queste possano decidere di avere figli.

2.4. Casi aziendali di applicazione del Gender Management

Le aziende di cui si parlerà sono quelle che hanno avuto la capacità di distinguersi nell'applicazione di questa teoria manageriale. Ci si focalizzerà sull'applicazione del diversity management, con particolare attenzione alle politiche aziendali sensibili al gender diversity. Le aziende di cui parleremo sono Autogrill, IKEA e Intesa San Paolo, tre multinazionali che hanno elaborato il processo del DM, affinché il lavoratore venisse tutelato in toto.

2.4.1 Il caso Autogrill

Il 'Gruppo Autogrill' è il primo operatore al mondo nei servizi di ristorazione per chi viaggia, presente in 31 paesi di 4 continenti; opera in circa 1.000 location, gestisce 4.000 punti vendita ed è presente in 150 aeroporti.

Mario Pavesi, imprenditore nel settore alimentare, nel 1947 capisce che è giunto il momento di inventarsi una nuova forma di promozione per i suoi biscotti, aprendo il primo punto di ristoro per automobilisti in viaggio, con lo scopo dichiarato di fare promozione dei Pavesini; quest'idea pare sia il risultato di un viaggio negli Stati Uniti nel 1952: tornato in Italia amplia il suo piccolo punto ristoro e lo trasforma in un vero e proprio ristorante per automobilisti. Nel 1954 Fiat, Eni, Italcementi e Pirelli sottopongono al Governo un progetto per la realizzazione dell'autostrada Milano-Napoli e Pavesi decide di comprare diversi terreni adiacenti alle autostrade, pagando all'Anas un canone per il collegamento tra le proprie aree e la rete. A partire dagli anni settanta Pavesi inizia ad avere concorrenti: Motta e Alemagna. In quegli anni il PIL italiano che ristagna a seguito della crisi petrolifera del 1973, con una ricchezza che non decolla e la propensione al consumo che precipita, si palesa il bisogno di concentrare le forze e nel 1977 le tre aziende si fondono creando Autogrill S.p.A.

Attualmente nel Codice etico di cui sono firmatari, si impegnano a creare e gestire luoghi di lavoro adeguati dal punto di vista della sicurezza e della salute dei dipendenti; a promuovere un ambiente lavorativo e comportamenti improntati sul rispetto, sin dalla selezione del personale, della personalità e dignità di ciascun individuo; alla prevenzione di discriminazioni e abusi di ogni tipo; alla valorizzazione dello spirito innovativo; alla definizione di ruoli, responsabilità, deleghe e disponibilità di informazioni idonee.

Dalla selezione e lungo tutto il percorso, Autogrill promuove comportamenti improntati alla dignità, alla tutela e al rispetto dei diritti di ogni persona, diffondendo una cultura basata sulla valorizzazione del singolo individuo nei diversi contesti in cui opera e promuovendo

un ambiente di lavoro salubre e sicuro, che possa favorire l'espressione del potenziale di ciascuno. Il 'Gruppo' inoltre, ricerca il dialogo aperto e continuo, la cultura dell'ascolto, diffusa in tutti i Paesi tramite l'open door⁴¹, all'interno di una relazione aperta e disponibile tra i diversi livelli gerarchici, sia nelle sedi locali che in quelle centrali; nella maggior parte dei Paesi è disponibile uno strumento per la raccolta delle segnalazioni, opinioni e richieste dei collaboratori.

Circa il 60% delle oltre 58.000 persone che lavorano nel 'Gruppo' è costituito da donne, che rappresenta un complessivo bilanciamento della presenza femminile, frutto delle politiche adottate da Autogrill sui temi di gender balance.

Il 97% delle risorse umane è distribuito nei circa 4.000 punti vendita, mentre il residuo 3% è impiegato nelle sedi centrali del 'Gruppo'. Così come delineato nel Codice Etico e coerentemente con i più elevati standard internazionali (International Labour Organization), il rispetto della diversità e delle pari opportunità e la prevenzione di ogni tipo di discriminazione, rappresentano principi che Autogrill si impegna a garantire in ogni fase del rapporto di lavoro. Il 'Gruppo' mette inoltre a disposizione nella maggior parte dei Paesi dove opera strumenti dedicati a cui inviare eventuali denunce per comportamenti discriminatori.

Per tutti i collaboratori degli Headquarters dell'Europa, il 'Gruppo Autogrill' propone un'offerta formativa, presso l'Academy Autogrill, che include corsi mirati alla sensibilizzazione e allo sviluppo delle competenze cross-culturali, mentre nell'Area International e in quella Nord Americana si dedica particolare attenzione alle possibili barriere dovute alla lingua, offrendo corsi in lingua e corsi di formazione per il lavoro in team multi-culturali, con l'obiettivo di continuare a diffondere un'etica della trasparenza e accrescere ulteriormente il senso di responsabilità individuale e collettiva; nel 2016, inoltre, è nata "Open Line", una piattaforma che apre un ulteriore canale di comunicazione a due vie tra l'Azienda e tutti i suoi collaboratori. Lo strumento, permette di segnalare in modo diretto qualsiasi comportamento non in linea con il Codice Etico, nonché comportamenti particolarmente virtuosi verificatisi sul luogo di lavoro, tutelando la riservatezza delle informazioni e la privacy; nel 2017 l'uso medio mensile della piattaforma è cresciuto del 40%.

⁴¹ Significa, in senso figurato, che la porta di ogni manager è aperta a tutti i dipendenti. L'obiettivo è incoraggiare la comunicazione aperta, il feedback e la discussione su qualsiasi questione importante per un dipendente.

Autogrill Italia, da alcuni anni aderisce a “Valore D”, la prima associazione italiana di grandi imprese creata per sostenere la leadership femminile in azienda. Valore D promuove un’organizzazione aziendale innovativa che fornisce alle donne manager strumenti e conoscenze utili alla loro crescita professionale, e propone un nuovo modello culturale che prevede una piena partecipazione delle donne alla vita economica e sociale del Paese. In Belgio, vengono organizzati workshop sulla Diversità su come lavorare insieme, superando qualsiasi forma di pregiudizio, oltre a specifici corsi di tedesco dedicati alle risorse madrelingua francese. In Nord America, invece, è previsto un progetto interno per sostenere la crescita professionale delle donne, fornendo loro opportunità di networking e lo sviluppo di capacità di leadership che migliorano la crescita personale e professionale (Women’s Leadership Network - WLN).

WLN è nato dalla volontà di sostenere la diversità nei ruoli di leadership a tutti i livelli del business, contribuendo al successo dell’Azienda e del settore⁴². Il ‘Gruppo’ Autogrill, per supportare i bisogni delle neo mamme, offre loro un maternity tutor e dà loro la possibilità di lavorare part-time fino al compimento dei 3 anni di vita del bambino; inoltre l’azienda aiuta la riduzione delle spese per i servizi di cura, stipulando appositi accordi con asili che si trovano nelle vicinanze delle sedi aziendali e lungo le principali strade che collegano le zone nevralgiche della città. Nel Regno Unito, Autogrill ha introdotto dei voucher, che risultano non assoggettate a tassazione (R.Riccò, 2016), convertendo parte dello stipendio in attività focalizzate su servizi per bambini e ragazzi fino al 16 anno d’età.

2.4.2 Il caso IKEA

IKEA è stata fondata in Svezia nel 1943 da Ingvar Kamprad. Il nome dell’azienda è l’acronimo delle iniziali del nome del fondatore (I.K.), del nome della fattoria di famiglia (Elmtaryd) e del nome del villaggio (Agunnaryd). In questo periodo Kamprad si dedicava alla vendita di prodotti di cui la gente del villaggio sentiva la necessità (cornici, decorazioni natalizie, penne a sfera, matite ...). L’obiettivo principale di Kamprad era quello di migliorare la qualità della vita delle persone, offrendo prodotti che riuscissero a soddisfare i loro bisogni. Älmhult, il luogo in cui è stata fondata IKEA, si trova in una remota area della Svezia ed era difficile raggiungere i potenziali clienti nelle città più grandi: per questo, nel 1951 è nato il Catalogo IKEA in quanto Ingvar aveva già deciso che IKEA avrebbe venduto mobili a prezzi bassi:

⁴² Per maggiori informazioni consultare il sito <https://www.autogrill.it/>

«Perché i bei prodotti sono accessibili solo a pochi privilegiati? Dev'essere possibile offrire funzionalità e buon design a prezzi bassi». (Ingvar Kamprad)

I prezzi presenti nel primo Catalogo IKEA erano così bassi che le persone erano scettiche riguardo la qualità dei prodotti; così Ingvar decise di trasformare una vecchia officina di Älmhult in uno showroom dove la gente poteva vedere e provare i prodotti prima di acquistarli. Nel 1965 fu inaugurato a Stoccolma il più grande negozio al quale fu affiancato un deposito self-service. L'introduzione del modello self-service attraverso il quale il cliente poteva direttamente accedere ai prodotti e poteva scegliere, acquistare e ritirare la merce autonomamente, rappresentava una vera innovazione. Con questa nuova tecnica tutti i prodotti venivano venduti in kit confezionati nei famosi flat pack box di facile stoccaggio e trasporto. Un'altra importante novità che permise ad IKEA di differenziarsi rispetto ai principali competitor fu l'apertura di ristoranti all'interno dei negozi.

Nel 1982 si verificò la nascita del cosiddetto Gruppo IKEA, il quale apparteneva ad una fondazione, la Stichting INGKA Foundation, che aveva sede nei Paesi Bassi. A differenza degli anni precedenti, in questo periodo si verificò una forte espansione del mercato, con l'inaugurazione di nuovi negozi in Europa, Canada, Australia e America. Elemento distintivo dell'azienda era l'offerta di prodotti caratterizzati dallo "Swedish Style" che prediligeva colori caldi, tessuti naturali e legno chiaro. Negli anni 2000 IKEA introduce un nuovo codice di condotta rivolto ai fornitori e condanna fortemente il lavoro minorile, assicurandosi che presso i suoi fornitori e i rispettivi subfornitori esso non venisse impiegato, attraverso controlli effettuati da ispettori specificamente inviati.

Sempre in tema di lavoro minorile l'impresa ha collaborato con UNICEF sia in India che in Kosovo per la creazione di centri educativi volti a garantire a tutti i bambini l'istruzione primaria. Attualmente si autodefiniscono come "un business fondato sull'uguaglianza di genere": nel Gruppo Ingka viene riconosciuto il diritto di tutti di essere trattati equamente e di avere pari opportunità, indipendentemente dal proprio genere. Si sono impegnati affinché possano raggiungere una reale uguaglianza di genere garantendo pari opportunità ad uomini e donne, arrivando ad un equilibrio di genere in tutti i Paesi, ad ogni livello e per tutti i ruoli, inclusi i consigli d'amministrazione e i comitati direttivi, con la convinzione che un maggiore equilibrio fra i generi sia vantaggioso per tutti; inoltre sono membri della Equal

Pay International Coalition (EPIC)⁴³ ed i dipendenti, qualunque ruolo ricoprano, hanno pari retribuzione per un lavoro di pari valore.

Negli anni il Gruppo IKEA si è sempre contraddistinta per il suo impegno sociale. Nel 2017, in occasione della Giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne, Ikea Italia, insieme a Telefono Donna, associazione di volontariato che da 25 anni supporta le donne vittime di maltrattamenti, lanciano una campagna di sensibilizzazione nazionale contro la violenza domestica.

Con l'hashtag #PerUnaGiustaCasa, hanno puntato i riflettori sull'urgenza di attivare progetti che offrano garanzie e tutele alle donne e ai figli.

Sara Del Fabbro, Deputy AD IKEA Italia in un'intervista ha detto:

“L'obiettivo di IKEA è quello di rendere migliore la vita quotidiana della maggioranza delle persone. Per chi, come noi, mette al centro “la vita in casa” è inaccettabile sapere che proprio la casa sia spesso luogo di violenza sulle donne. Per questo, da anni, siamo impegnati su questo fronte. Oggi, in collaborazione con Telefono Donna, vogliamo rompere il muro del silenzio e aiutare le donne che subiscono violenza domestica a uscire da questa condizione, per poter vivere la propria vita e la propria casa sentendosi al sicuro”.

Per quest'occasione, in 21 punti IKEA in Italia, sono state messe in scena rappresentazioni di violenza domestica da attori professionisti, assistendo così a dialoghi e gesti che evocano le tre differenti tipologie di violenza: fisica, psicologica ed economica. La campagna, condivisa sui canali social di IKEA Italia con un video il cui titolo era “La casa non è fatta per difendersi”, mostrava immagini che esploravano il disagio di una coppia mentre camminavano in uno store IKEA con l'intento di scegliere il mobilio per la casa; il video sviluppa un crescendo di tensione in cui si può osservare come la donna soppesa gli oggetti e si nasconde come se fosse alla ricerca di un modo per difendersi. La casa, luogo che dovrebbe essere oasi di pace, si trasforma in un ambiente colmo di paure.⁴⁴ Inoltre IKEA Italia in quel periodo ha anche organizzato, in ogni punto vendita, una serie di corsi sulla sensibilizzazione alle relazioni rivolta a donne e uomini, con l'obiettivo di promuovere relazioni sane, basate sul rispetto reciproco; già dal 2016, per le vittime di episodi di stalking e maltrattamenti familiari, IKEA Italia aveva introdotto il congedo di sei mesi per i propri

⁴³ In occasione della 72esima Assemblea generale delle Nazioni Unite, l'ente delle Nazioni Unite per l'uguaglianza di genere e l'*empowerment* femminile (Un Women) e l'Ocse hanno lanciato ufficialmente presso la sede Onu di New York la Equal Pay International Coalition (Epic), una coalizione multi-stakeholder nata per contribuire al raggiungimento della parità di retribuzione tra uomini e donne per un lavoro di pari valore entro il 2030.

⁴⁴ Il video si può guardare su youtube a questo link <https://youtu.be/PGuRj27lo0Y>

collaboratori e collaboratrici, impegnandosi inoltre a garantire per il futuro il sostegno al trasferimento presso altri punti vendita.

In un'intervista l'Amministratore Delegato di IKEA Italia, Belèn Frau, specificò che l'attenzione del Gruppo Ikea è rivolta alla persona non al genere, inoltre afferma che nei Paesi del sud Europa le discriminazioni nei confronti delle donne sono molteplici rispetto ai Paesi del nord Europa ed Ikea si impegna affinché si possa superare questa malsana visione del dipendente donna, tramite la valorizzazione del lavoro femminile e la difesa delle posizioni della donna ai vertici aziendali.

La stessa Belèn Frau, raccontando la sua storia e parlando della sua carriera, dimostra la realtà IKEA riguardo al recruiting e alla gestione della maternità, infatti:

«Ho ricevuto il primo incarico dirigenziale in Ikea quando ero al nono mese di gravidanza, sono stata promossa ad Amministratore Delegato in Spagna dopo aver avuto la mia seconda figlia e mi è stata offerta la possibilità di venire in Italia durante il congedo di maternità del mio terzo figlio»⁴⁵.

Queste parole confermano i valori su cui il Gruppo IKEA si fonda: un business fondato sull'uguaglianza di genere significa creare una cultura inclusiva, dove uomini e donne siano apprezzati per l'unicità del loro contributo e siano in grado di influenzare positivamente la cultura aziendale. Perché quando le persone hanno le stesse opportunità di crescita, tutti ne traggono vantaggio.

2.4.3 Il caso Intesa Sanpaolo

Intesa San Paolo è un istituto bancario relativamente nuovo, che nasce il 1° gennaio del 2007 dalla fusione di due grandi realtà bancarie italiane: Banca Intesa e Sanpaolo IMI. I primi passi verso il processo di integrazione iniziano il 26 agosto 2006 quando i Consigli di Amministrazione delle due banche approvano le linee guida del progetto di fusione, ratificato poi il 12 ottobre 2006 e convalidato dalle rispettive Assemblee Straordinarie il 1° dicembre dello stesso anno. Il 5 agosto 2020, Intesa Sanpaolo acquisisce anche il controllo di UBI Banca. Quest'azienda risulta essere l'unica banca italiana inserita nel Diversity & Inclusion Index Refinitiv, che seleziona 100 aziende al mondo quotate in borsa, tra le più inclusive e attente alla diversità nell'ambiente di lavoro. Ogni anno Refinitiv valuta l'operato di oltre 9.000 società in termini di diversità e inclusione, analizzando dati sulle attività di

⁴⁵ Intervista per "Distribuzione Moderna", articolo del 22/08/2019

sostenibilità ambientale, sociale e governance utilizzando bilanci di sostenibilità, relazioni finanziarie, siti web e notizie stampa.

Intesa Sanpaolo è stata una delle prime aziende in Italia a comprendere che un ambiente di lavoro inclusivo, ad ogni livello, permette alle persone di esprimere al meglio le proprie competenze e rende il Gruppo più solido e competitivo a livello internazionale.

Nel dicembre del 2018, l'azienda ha costituito la struttura Diversity & Inclusion, il cui obiettivo è quello di favorire la cultura dell'inclusione, incentivare il rispetto e il valore della diversità, potenziando il patrimonio di multiculturalità, delle esperienze e delle caratteristiche delle persone del Gruppo. Il focus di questa struttura tocca tutte le applicazioni del Diversity Management.

Nel 2018, ha sviluppato un Gruppo interfunzionale con oltre 50 collaboratori, coordinato dalla Funzione Welfare, per occuparsi del Disability management; tra i suoi obiettivi: promuovere la cultura dell'inclusione, avviare campagne di sensibilizzazione e formazione, valorizzare capacità, meriti e attitudini di colleghi con disabilità e garantire l'inserimento indipendentemente da fattori limitativi. A partire dal 2020 ha aderito a Parks-Liberi e Uguali, associazione che, lavorando a stretto contatto con il network di aziende, si pone l'obiettivo di diffondere i temi del diversity management, con un particolare focus sull'orientamento affettivo e l'identità di genere nei luoghi di lavoro; si noti come, in questa azienda, tra gli oltre 87.000 dipendenti, il 54% della popolazione aziendale è rappresentato da donne, con il 25% dei ruoli dirigenziali. Il dato relativo alla presenza femminile nei ruoli di principale responsabilità aziendale è superiore alla media italiana, con il 31% delle donne ai vertici nel 2018. Il sistema integrato di welfare si è evoluto negli anni, con un'ampia gamma di soluzioni, come gli asili nido aziendali, permessi più ampi per maternità e paternità, smart working, orari flessibili in entrata e in uscita, part-time, per andare incontro alle esigenze personali e aziendali dei lavoratori e delle lavoratrici.

Intesa Sanpaolo si distingue per le numerose iniziative che promuovono la parità di genere, tanto da essere stata inserita nel Bloomberg Gender- Equality Index (GEI) del 2020, che valuta l'impegno e le azioni delle principali società quotate a livello globale ed è stata riconosciuta da Equileap Research nella top 5 del FTSE MIB 40 nella classifica "2020 Gender Equality in Spain, Italy and Greece"; ha ricevuto, inoltre, il Diversity & Inclusion Award nel 2019, il quale è un riconoscimento aziendale che promuove politiche di avviamento lavorativo per le persone svantaggiate.

2.4.4 Fondazione Marisa Bellisario e Valore D

La Fondazione Marisa Bellisario nasce nel 1989, dall'idea di Lella Golfo⁴⁶, con l'obiettivo di sostenere le donne nella vita professionale e personale, valorizzando il merito e il talento di ognuna e favorendo le carriere al femminile, sensibilizzando l'opinione pubblica, le istituzioni e l'economia sulla possibilità di raggiungimento di condizioni di reali pari opportunità. La Fondazione ad oggi è un network che raccoglie le energie e le competenze di migliaia di manager, imprenditrici, professioniste, tutte animate dalla volontà di lasciare un segno, incidendo sul presente e sul futuro del Paese. La Fondazione è divenuta con gli anni un laboratorio di crescita e scambio d'idee ed esperienze che aiuta a leggere e comprendere la realtà ed a trovare le soluzioni per "cambiare passo" e rendere le donne protagoniste del loro tempo.

Nel 2011 grazie all'impegno di Lella Golfo, in Italia viene approvata la prima legge sulle quote di genere che diventa un modello per tutta Europa: è grazie a quella legge epocale, frutto del lavoro e dell'impegno di Lella Golfo e del sostegno di tutta la Fondazione Marisa Bellisario, se il dibattito sulla parità riprende vita, se i board delle maggiori imprese italiane si aprono alle donne, se si saluta il primo Governo della Repubblica per metà al femminile. Nasce una nuova e nutrita classe dirigente al femminile e cresce la consapevolezza che bisogna "andare oltre", "cambiare passo" e aiutare le giovani leve a costruire un Paese a misura di donna.

Dal 1989, viene istituito il Premio Bellisario, un riconoscimento che viene assegnato ogni anno alle donne che si distinguono nella professione: le categorie cambiano nel tempo con il cambiare della società e dell'economia ma alcune rimangono costanti nel corso degli anni come:

- Management
- Imprenditoria
- Istituzioni
- Informazione
- Spettacolo
- Internazionale
- Germoglio d'Oro
- Neo laureate

⁴⁶ Giornalista pubblicista, Commendatore e Cavaliere della Repubblica,

- Speciali

Tra le innovazioni più rilevanti ci sono i Premi alle aziende oggi diventati due:

- Woman Value Company: dedicato alle Piccole e Medie Imprese in collaborazione con Intesa Sanpaolo;
- Aziende Woman friendly riservato alle società quotate.

Entrambe sono rivolte ad aziende che si sono distinte nel campo della parità di genere, con politiche, strategie di sviluppo e promozione delle carriere femminili e con azioni innovative ed efficaci di welfare aziendale. Decretano la vincitrice una commissione esaminatrice composta da autorevoli rappresentanti del mondo dell'economia, delle istituzioni e dell'informazione.

Il premio Marisa Bellisario è rappresentato da una mela d'oro, creata dall'artista artigiano di metalli preziosi Mastro Sette.

Valore D, nasce nel 2009, dall'incontro di 12 manager di aziende quali: AstraZeneca, Enel, General Electric, Johnson&Johnson, IKEA, Intesa Sanpaolo, Luxottica, McKinsey & Company, Microsoft, Standard&Poor's, UniCredit e Vodafone.

È la prima associazione di imprese in Italia, composta da più di due milioni di dipendenti e un giro d'affari aggregato di oltre 500 miliardi di euro, che da oltre dieci anni si impegna per l'equilibrio di genere e per una cultura inclusiva nelle organizzazioni ed in Italia.

Valore D fornisce alle imprese strumenti efficaci, confronti interaziendali e con le istituzioni; tutto questo favorisce la crescita reciproca e la valorizzazione del potenziale dei collaboratori: il 50% delle manager che ha partecipato ai programmi di mentorship di Valore D, ha avuto un avanzamento di carriera entro i 18 mesi; l'87% delle aziende associate ha attivato piani di welfare aziendale per il benessere dei collaboratori e dei loro familiari. Il 74%, inoltre, ha riconosciuto il ruolo fondamentale di Valore D nel realizzare, al proprio interno, un piano efficace di inclusione.

Il team di Valore D è composto da persone con differenti esperienze, background, competenze, carattere e attitudini, ma consapevoli che sia proprio la diversità ad unire; ognuno di loro collabora con l'associazione in base alle proprie disponibilità di tempo, uniti dalla passione per le tematiche affrontate.

Capitolo 3

La percezione del Diversity Management da parte delle donne: una indagine esplorativa.

3.1 Premessa

Per benessere organizzativo si intende la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale di tutte le lavoratrici e di tutti i lavoratori che operano al suo interno. Studi e ricerche sulle organizzazioni hanno dimostrato che le strutture più efficienti sono quelle con dipendenti soddisfatti e un “clima interno” sereno e partecipativo. La motivazione, la collaborazione, il coinvolgimento, la corretta circolazione delle informazioni, la flessibilità e la fiducia delle persone sono tutti elementi che portano a migliorare la salute mentale e fisica dei lavoratori, la soddisfazione degli utenti e, in via finale, ad aumentare la produttività⁴⁷.

Negli ultimi anni, in molti sistemi aziendali ed organizzativi sia in Europa ed in Nord America, si sono sviluppate politiche inclusive e misure di integrazione sociali volti a creare condizioni lavorative basate su uguaglianza, linearità, pari opportunità e sistema egitario sia da un punto di vista retributivo che previdenziale. Questo nuovo processo, definito Diversity Management, si è diffuso negli ultimi anni anche in Italia.

Il presente lavoro di ricerca, che rappresenta una indagine esplorativa, ha lo scopo di analizzare la percezione del benessere organizzativo ed aziendale da parte delle donne lavoratrici che lavorano per aziende Pubbliche e Private; inoltre attraverso “lo sguardo femminile” comprendere quali possono essere le dimensioni sociali e lavorative in linea con i principi del DM e quali rappresentano ancora una disparità sociale ed una forma di esclusione e discriminazione sociale.

3.2 Obiettivi e metodi della ricerca

Alla luce delle premesse teoriche, al fine di comprendere la percezione del benessere organizzativo nelle Aziende Pubbliche e Private, da parte delle donne lavoratrici, sono state formulate le seguenti Research Questions:

⁴⁷ Definizione presa dalla pagina del Ministero dell'Istruzione Ministero dell'Università e della Ricerca, <https://www.miur.gov.it/benessere-organizzativo>.

1. RQ1: Quali sono le percezioni delle donne lavoratrici in merito al senso di appartenenza aziendale, il sistema di tutela aziendale e il livello di egualitarità delle donne nell'azienda?
2. RQ2: Quali sono le dimensioni del Diversity Management maggiormente valorizzati all'interno del sistema aziendale e quali viceversa non sono ancora stabilizzati e creano ancora disallineamenti lavorativi e sociali?
3. RQ3: Vi sono sostanziali differenze nelle RQ1 e RQ2 in relazione alla tipologia di Azienda, quindi tra Pubblico e Privato?

Al fine di rispondere alle Research questions formulate è stata condotta una indagine esplorativa che ha visto la costruzione e la somministrazione di un questionario online.

Il questionario online era composto da 16 domande e diviso in due sezioni:

- dalla 1 alla 7 le domande riguardano le generalità dell'intervistata (età, residenza, stato civile, titolo di studio, occupazione, tipologia di azienda)
- dalla 8 alla 16 sono dedicate ad indagare l'applicazione del Diversity Management nelle aziende per cui i soggetti intervistati lavorano.

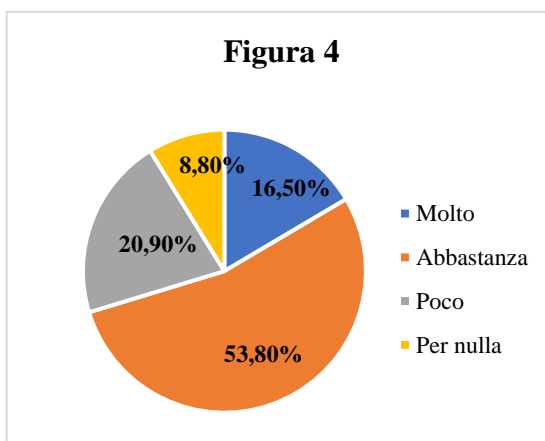
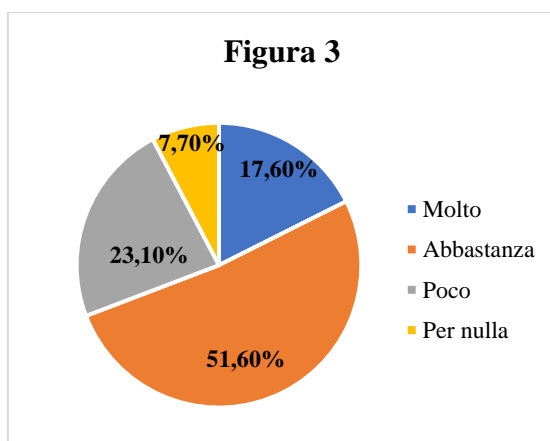
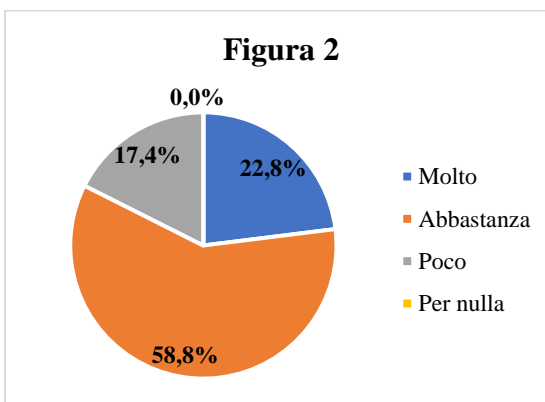
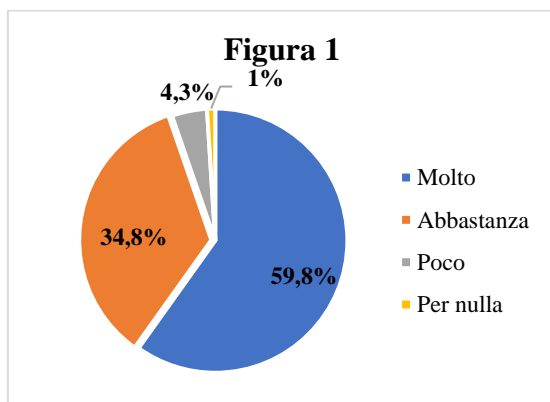
Il questionario è stato sottoposto a 250 lavoratrici (125 dipendenti di Pubblica Amministrazione, e 125 dipendenti di Enti ed Organismi Privati) residenti in Italia, nell'arco temporale che va da ottobre a dicembre 2020. Il questionario è stato proposto a contatti diretti in una prima tornata, e con richiesta di condivisione a contatti diretti in una seconda tornata, fino al raggiungimento dei quorum stabiliti.

3.2.1. Appartenenza, tutela e sistema egualitario: l'importanza di una identità sociale nel contesto lavorativo

Dall'analisi delle risposte fornite al questionario un primo dato interessante riguarderebbe il senso di appartenenza verso la propria azienda e sistema lavorativo, infatti come indicato nella Figura 1, il sentimento di integrazione sociale e di sviluppo di identità sociale identificata con il proprio contesto lavorativo e la propria azienda si attesta al 59,8%. questo dato potrebbe riflettere un'importante dimensione del benessere psicologico e sociale delle donne, contrariamente al passato dove si viveva il lavoro in modo più individualista, oggi si vede un'apertura verso l'identità collettiva.

La centralità dell'identità collettiva lavorativa è riscontrabile anche dai dati riportati nella Figura 2, infatti il 58,8% si definisce "mediamente coinvolta e valorizzata dal proprio contesto lavorativo". Evidenziando un consolidamento non solo dell'identità collettiva ma anche di quella professionale.

Il sistema lavorativo è percepito, infine, egualitario tra maschi e femmine per il 51,6% delle lavoratrici che hanno compilato il questionario, questo dato, visibile nella figura 3, indicherebbe la percezione di una maggiore apertura del sistema lavorativo verso politiche di integrazione sociale e carrieristica delle donne, in passato escluse o fortemente stigmatizzate. Il senso di appartenenza al contesto lavorativo e la costruzione di una robusta e solida identità professionale risulterebbe dunque un importante incipit per il benessere psicologico, sociale ed organizzativo delle donne lavoratrici, che vedono nel lavoro un contesto sociale dove poter agire azioni emancipatorie visibile nella figura 4 e definitorie della propria struttura identitaria.



3.2.2 Dimensioni del Diversity Managment: le discriminazioni sociali e lavorative come “bussola” dei processi di ingroup e outgroup sociale

L’analisi delle risposte al questionario evidenzia un altro aspetto importante del benessere organizzativo e del Diversity Managment, la “mappatura” delle categorie sociali percepite come tutelate e come discriminate. Infatti, secondo il 38,7% delle intervistate le aziende applicherebbero il Diversity Managment per le categorie fragili, visibile nella figura 7, in particolare per i soggetti con disabilità e svantaggio cognitivo, aspetto che attraverso l’analisi delle risposte alle domande aperte del questionario, è fortemente correlato alle leggi che tutelano le categorie H e i portatori di handicap, come riportato dalle seguenti risposte:

«Ogni azienda deve necessariamente assumere e tutelare i portatori di Handicap, è normato dalla legge. Anzi molte aziende sono proprio attente a questa “quota H”» (L, 43 anni, Milano)

«Nella mia azienda i lavoratori disabili sono tutelati, hanno una serie di benefit e si dà possibilità così di poter integrare meglio soggetti fragili, ovviamente con mansioni non difficili e alla loro portata» (K., 33 anni, Roma).

Il 33,3% delle intervistate sottolineano il miglioramento delle condizioni lavorative delle donne rispetto al passato che, grazie anche all’emancipazione femminile e alle campagne di sensibilizzazione delle “quote rosa” nelle aziende hanno potuto aspirare ad una maggiore integrazione lavorativa ed una maggiore possibilità di carriera, come riportato dalle seguenti risposte:

«Rispetto a prima abbiamo maggiori tutele, quando ho cominciato a lavorare dovevi avere paura di assenze, malattie o possibili maternità. Su questo vi è stato un passo in avanti.» (T, 39 anni, Pescara)

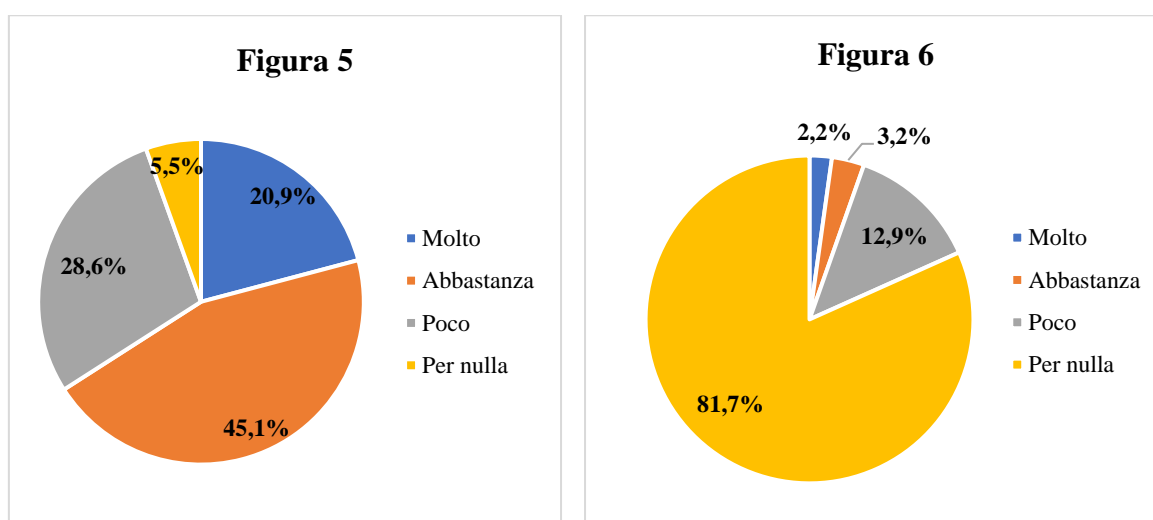
«Beh il femminismo sarà servito a qualcosa? Ora possiamo dire la nostra e anche il fatto che le donne possono arrivare a posizioni di potere fa ben sperare per il futuro» (C, 35anni, Bologna)

Invece risulterebbero ancora poco integrate e tutelate categorie sociali fortemente stigmatizzate anche all’interno della società, evidenziando come spesso il Welfare State sia una “bussola” per questioni sociali e culturali ben più articolate e complesse. Infatti solo il 16,7% delle intervistate considerano la propria azienda aperta ed accogliente verso i migranti, solo l’11,3% per le persone LGBT, come evidenziano le seguenti risposte:

«I meno tutelati? I migranti e gli omosessuali. I primi non trovano proprio lavoro o fanno mansioni che gli italiani non svolgerebbero mai, i secondi se ci sono devono stare nell'anonimato, tutto ma mai dire che sei gay! Anche nella mia azienda questo è un tabù» (I, 33 anni, Chieti).

«Siamo molto lontano dalle vere democrazie inclusive, nel lavoro come nella società il diverso, quello che fa realmente paura è stigmatizzato, Immigrati e gay sono davvero invisibili» (R, 27 anni, Torino)

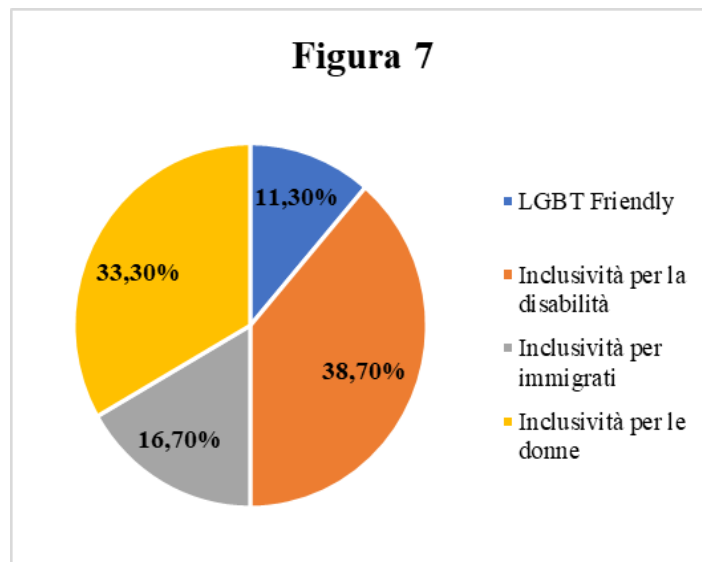
Nella figura 5 e 6 sono riportate le percentuali riassuntive delle risposte sulle dimensioni del Diversity Management.



3.2.3 Pubblica Amministrazione vs Enti Privati: tra tutele e libertà

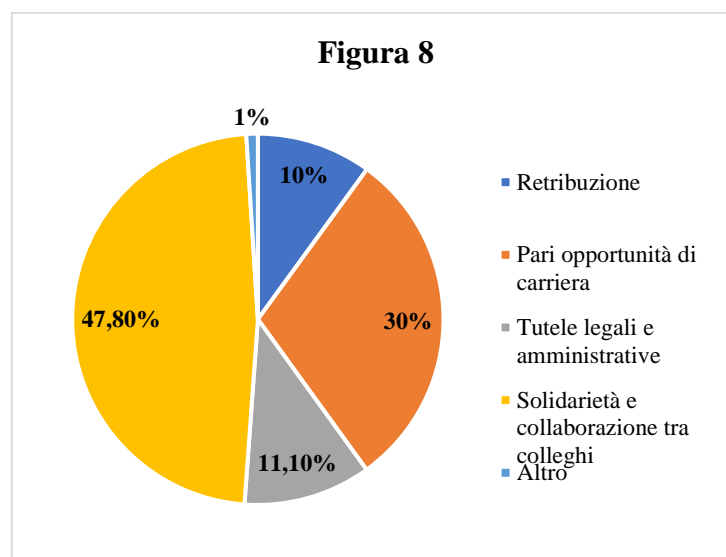
Una importante differenza analizzata in questa sede è stata la differenza rispetto alle RQ1 e RQ2 delle aziende Pubbliche e Private.

L'analisi delle risposte al questionario, comparando le due tipologie di aziende ha fotografato una situazione ben differente, infatti nelle aziende private risulterebbero maggiormente tutelati le persone con disabilità (39%) rispetto alle aziende pubbliche (30%), mentre vi sarebbe una maggiore integrazione, se pure di poco, delle persone LGBT nelle aziende pubbliche (10%) rispetto a quelle private (7%), relativamente sovrapponibili i dati rispetto a immigrati e donne tra le due tipologie di azienda. I dati riassuntivi sono riportanti nella figura 7.



I dati riscontrati tra queste due realtà sembrerebbero dunque, influenzati dalle leggi a tutela della discriminazione di genere e della disabilità presenti in Italia. Come le quote rosa, il cui termine indica il numero di posti riservati alle donne nell'organico di determinate strutture pubbliche e private (come imprese o istituzioni educative) sono misure che vengono introdotte per garantire la rappresentatività femminile in ogni settore della società. Sul principio delle pari opportunità e pari trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione va ricordato anche l'art.46 del Decreto Legislativo n°298 del 2006, il quale prevede che le aziende sia pubbliche che private che hanno oltre cento dipendenti redigano un rapporto biennale in relazione allo stato di assunzione, di formazione e promozione professionale del personale maschile e femminile presente in azienda. Invece, gli obblighi e le condizioni per le quali i datori di lavoro, pubblici o privati, devono assumere personale appartenente a categorie protette è definito dalla Legge n° 68 del 1999, in particolare nel'art.3 viene definito il numero di lavoratori appartenenti alle categorie protette che l'azienda è tenuta ad assumere e prevede delle quote minime di riserva rispetto alle dimensioni dell'azienda. Le proposte per potenziare il Diversity Management da parte delle donne intervistate riguarderebbero dimensioni ben chiare e distinte: il 47,8% individua nel benessere contestuale, nel clima di solidarietà tra i colleghi una buona base per poter migliorare la qualità aziendale, associato ad un maggiore sistema meritocratico e di possibilità egalitaria tra i generi (30%). Questo dato evidenzia ancora una volta come nei contesti lavorativi siano fondamentali la costruzione di relazioni umane e sociali significative che possono rappresentare anche un modo per la costruzione e la definizione

della propria struttura identitaria e sociale. La figura 8 riassume i dati relativi ai suggerimenti per il miglioramento del DM nelle aziende.



Conclusioni

La tesi, addentrandosi nella disamina dei vari aspetti che ineriscono il lavoro in azienda - struttura socio-tecnica costituita da “materiale umano” (le risorse individuali) e i mezzi strumentali (le risorse tecniche) - mira a dimostrare la fundamentalità della costruzione di un ambiente di lavoro che sappia tenere conto della diversità di genere, di orientamento sessuale, culturale, di abilità, di origine etnica e tanto quanto ancora arricchisca il bagaglio della diversità, ed acquisirla come ricchezza, risorsa, molteplicità, complessità, eterogeneità: abbiamo analizzato, dunque, il Diversity Management.

Partendo dalla individuazione del contesto storico che fa da panorama al nascere dell'industria, ricordiamo le rivoluzioni industriali, che determinano il passaggio da una economia rurale ad una economia di più ampio respiro, determinando il pieno rinnovamento e sviluppo delle conoscenze scientifiche e tecniche, processo che porta con sé lo stravolgimento delle condizioni socio -economico- culturali. Lo stabilizzarsi delle figure lavorative necessarie e dei rapporti di lavoro, nonché la ricerca di figure specializzate, dà origine alla classe operaia e la fabbrica evolutivamente si trasforma in azienda, luogo fisico di lavoro, organizzazione di beni e capitali finalizzato alla produzione ed alla commercializzazione di beni di consumo o servizi, che necessita un'accorta cura dei rapporti interni ed esterni, modellata sulla governance manageriale, che prevede la gestione operativa delle attività aziendali e va dalla divisione del lavoro a tutti i processi di specializzazione tipici delle organizzazioni. Al suo interno il lavoro si basa su un sistema di cooperazione e coordinamento dei compiti, così come indicato da Henry Mintzeberg, il quale formula un modello di osservazione e disamina delle strutture organizzative, dove gli elementi essenziali sono i meccanismi di coordinamento, la supervisione diretta, la gerarchizzazione dei ruoli, la standardizzazione dei processi, la leggibilità dei risultati, la capacità di adattamento, punto di confluenza le configurazioni organizzative, cioè modelli complessi e completi di funzionamento

Tale organizzazione è, secondo la teoria di Weber, una tendenza delle società moderne alla razionalizzazione e burocratizzazione dei processi, tipico della produzione di massa della catena di montaggio, con l'operaio-macchina che ha come compito quello di ripetere meccanicamente la stessa operazione, in un sistema manageriale scientifico teorizzato da Taylor e praticato dalle grandi industrie su scala internazionale; nel Capitale, Marx

sottolinea che diventa sempre meno importante che l'operaio abbia una visione globale del lavoro che deve svolgere, che si parcellizza fino a segmentarsi in una serie di movimenti ripetitivi: ed è questo che determina l'alienazione dell'uomo.

La riflessione scientifica sulle organizzazioni è un fenomeno recente, il cui studio è stato avviato dai contributi dello Scientific Management, di cui capofila è Frederick.

Tra gli anni Trenta e Quaranta del Novecento risulta necessario introdurre la dimensione sociale dell'individuo, recuperandolo dalla mera funzione meccanica e proiettandolo verso la centralità della relazionalità all'interno delle dinamiche organizzative e della divisione sociale del lavoro, che per Durkheim (1893) è l'attività fisica e mentale che occorre mettere in campo al fine di produrre beni materiali ed immateriali, di utilità individuale o collettiva, sottoposte all'unità di sistema della stratificazione sociale storicamente conosciuta.

Questi beni, secondo Berger, entrano in possesso di gruppi sociali avvantaggiati che posseggono maggiori opportunità e risorse rispetto ad altri ed a cui corrisponde una differente posizione nella scala sociale (Berger e Luckmann, 1966), ma a questi ultimi è data l'opportunità di passaggio da uno status sociale ad un altro, a mezzo del livello di flessibilità nella stratificazione della società: non più per diritto di nascita, ma sulla base delle capacità individuali e dell'intraprendenza personale.

Ulteriore contributo allo studio delle classi sociali nel capitalismo è quello di Max Weber, dove le classi sono il risultato delle possibilità di guadagnarsi da vivere: la "situazione di classe" esprime la possibilità tipica di procurarsi beni, proprietà ed istruzione ed evidenzia quanto le fonti delle disuguaglianze entrino anche nella sfera della cultura e della politica, in un insieme di fattori psicologici che determinano le condizioni dell'agire individuale. (Ivi, pp. 367-369) e che determinano le disuguaglianze, le differenze oggettivamente misurabili e soggettivamente percepite e, dunque, la diversità.

Si intende "diverso" un comportamento non conforme che mette in discussione i valori socialmente condivisi; la diversità apre uno spazio nel dualismo tra conformità e non conformità che non vuole essere condivisa, ma semplicemente accettata, ma è anche grazie alla diversità che avvengono i cambiamenti sociali e, seguendo l'impostazione di Loden e Rosener⁴⁸ (1991) possiamo individuare una dimensione primaria non modificabile in quanto

⁴⁸ S.Cuomo A.Mapelli, *Diversity Management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*, Guerini e Associati, 2007. p.32.

rientra all'interno di un patrimonio innato dell'individuo (l'età; il genere; l'origine etnica; le capacità/caratteristiche mentali e fisiche; la razza; l'orientamento sessuale) ed una secondaria, quegli elementi acquisiti nel corso della vita dai soggetti, modificabili nel tempo (il background educativo; la situazione familiare; la locazione geografica; la religione; il reddito; il ruolo organizzativo; lo stile di vita). Ad ogni individuo corrispondono più appartenenze sociali che compongono l'identità sociale di ognuno, creando la trama di relazioni che li uniscono o dividono; con il termine "appartenenza sociale" richiamiamo specifici aspetti che riguardano le condizioni del riconoscimento, i processi di costruzione sociale dell'identità collettiva o le dinamiche delle relazioni interpersonali. Non si può, però, comprendere la diversità se non si definisce prima cos'è l'uguaglianza: da una parte è costruzione che stabilisce una parità di aspetti, condizioni e situazioni tra due termini messi a confronto, dall'altra si applica ai diritti e ai doveri della persona, considerati in termini di giustizia ed è un ideale che conferisce ad ognuno, indipendentemente dalla sua posizione sociale e dalla sua provenienza, la possibilità di essere considerato alla pari di tutti gli altri individui in ogni contesto.

La naturale diversità degli esseri umani, che ritroviamo nelle fattezze fisiche, culturali, nei talenti individuali, ci porta a riflettere sulla loro uguaglianza, cercando qualcosa che, superando le diversità, li accomuni.

Storicamente le differenze tra uomini e donne sono state ricollegate alla funzione biologica riproduttiva che da sola definisce la diversità tra i due sessi e che viene messa in discussione a partire dagli anni '70 grazie all'affermarsi del femminismo, in una prima fase con una contrapposizione antitetica all'uomo e al mondo maschile per creare un sentimento di identità collettiva nel quale riconoscersi; tra il 1970 e il 1980 vennero approvate leggi relative al divorzio e all'aborto; nel 1979 fu approvata la Convenzione⁴⁹ per l'eliminazione di tutte le forme di discriminazione contro le donne in tutte le principali aree dei diritti civili economici, sociali e politici, promuovendo l'uguaglianza di opportunità attraverso misure positive.

La divisione di genere in ambito lavorativo è un prodotto sociale: il passaggio verso un'economia di tipo industriale promosse una progressiva esclusione delle donne dal mercato del lavoro, orientandole alla sfera privata, dedite alla casa e alla famiglia, tratto distintivo dei vari regimi di male breadwinner, in cui il compito degli uomini è quello di

⁴⁹ Adottata nel 1979 dall'Assemblea generale delle Nazioni Unite. È un trattato internazionale sui diritti delle donne che entrò in vigore il 3 settembre 1981.

sostentare la famiglia attraverso il lavoro, quello delle donne di procreare e curare la casa, situazione cambiata, ma non in maniera soddisfacente, tant'è che ad oggi la donna partecipa al mercato del lavoro, ma continua ad portare il peso della gestione della vita familiare, non avendo un effettivo sostegno da parte dei servizi e delle istituzioni pubbliche. Le differenze d'età, così come il genere, di orientamento sessuale e quelle etniche e razziali, concorrono al processo di formazione delle disuguaglianze.

Tutte le differenze si trasformano in disuguaglianze per mezzo del pregiudizio e della discriminazione. Il pregiudizio è un giudizio formulato prima di fare esperienza diretta nei confronti di un determinato 'Gruppo' etnico minoritario, che, insieme alla formulazione di stereotipi, alimenta la discriminazione, con la quale si attua un'esclusione immotivata in base a caratteristiche non rilevanti, di persone o di gruppi; numerose ricerche hanno dimostrato che la gran parte degli stereotipi sia il prodotto dell'apprendimento sociale, avvenuto durante la socializzazione primaria. Per Paolo Ceri la disuguaglianza nelle valutazioni sociali trasformano le differenze e le diversità in vantaggi o svantaggi: si può dire che vi è un processo di produzione sociale delle disuguaglianze⁵⁰ perché, mentre le differenze e le diversità come il genere, l'età, l'etnia, l'orientamento sociale o il titolo di studio sono dimostrate da variabili individuali, le disuguaglianze dipendono sia da variabili individuali che di tipo strutturale, cioè rappresentate dalle caratteristiche del contesto sociale, in quanto alcuni gruppi appaiono avvantaggiati o svantaggiati in base al fatto che le differenze fisicobiologiche tra uomo e donna hanno assegnato ad essi caratteristiche, ruoli.

Queste condizioni di divisione sessuale generano disparità, in particolar modo rispetto alla retribuzione economica, ricollegabile all'influenza degli stereotipi di genere; la condizione per cui uomini e donne non risultano distribuiti in maniera uniforme nelle occupazioni di un dato sistema socio-economico, tendendo ad essere selezionati in campi di attività ben distinti, è definita "segregazione orizzontale"; invece, il fenomeno secondo cui più si sale l'ordine gerarchico e meno sono presenti donne collocate in posizioni di vertice, è definito "segregazione verticale"; questo fenomeno ha preso l'allusiva denominazione di "soffitto di vetro"⁵¹ : la difficoltà di superare la barriera della discriminazione di genere, aggravata dalla pratica per cui, gli alti dirigenti, che hanno il potere di distribuire le cariche prestigiose,

⁵⁰ Che si compie attraverso: a) la definizione di caratteristiche attribuite agli individui; b) la strutturazione di rapporti sociali asimmetrici in posizioni e ruoli; c) l'assegnazione degli individui alle posizioni e ai ruoli; d) l'attribuzione dei compensi agli individui. (P. Ceri, cit. 1985).

⁵¹ M.C.Bombelli, *Soffitto di vetro e dintorni. Il management al femminile*, Etas, Milano, 2001.

tendono a privilegiare soggetti in possesso di tratti sociali corrispondenti ai propri, tra cui, appunto, l'appartenenza di genere⁵².

A tal proposito si inserisce il Diversity Management, come processo aziendale che mira al cambiamento, valorizzando e utilizzando pienamente il contributo di ciascun soggetto. Le politiche di gestione e sviluppo del personale sono tese a valorizzare le diverse necessità e aspettative di coloro che operano in una organizzazione, in funzione del miglioramento delle performance complessive dell'azienda (Mauri & Visconti, 2009).

L'approccio teorico del Diversity Management risale al 1987 quando questa definizione fu utilizzata dallo Hudson Institute⁵³ in occasione della pubblicazione del Workforce 2000; il Diversity Management nasce, quindi, dalla necessità di un modello di gestione delle risorse umane mirato a valorizzare le svariate differenze etnico-culturali presenti nelle aziende statunitensi dell'epoca, considerando l'elevata eterogeneità della forza lavoro, in un ambiente che mira ad essere inclusivo, la qual cosa accade quando ognuno riconosce l'esistenza delle diversità, ha rispetto delle sensibilità e dei diritti altrui e sente di potersi esprimere liberamente perché accettato e valorizzato (Pless e Maak, 2004).

Un'altra è la questione della diversità nei luoghi di lavoro tra la prospettiva delle pari opportunità occupazionali, indicata con l'acronimo EEO (Equal Employment Opportunity) e la prospettiva del Diversity Management (DM), dalle quali vengono elaborate le principali indicazioni in merito alle azioni che le organizzazioni realizzano o dovrebbero realizzare. L'espressione "pari opportunità" consiste nella possibilità per chiunque, e in particolare per gli appartenenti a gruppi sociali considerati minoritari, di competere con altre persone per l'accesso a posizioni organizzative; a sua volta, l'aggettivo "pari" evidenzia che alla base debba esserci l'uguaglianza per consentire una valida competizione tra individui e che la selezione debba essere aperta, considerando le caratteristiche individuali che si ritengono fondamentali per ricoprire quel determinato ruolo all'interno dell'organizzazione.

Studi statistici dimostrano che una gestione efficace della diversità produce numerosi benefici per le aziende e per i lavoratori, come l'incremento della creatività, dell'innovazione e della produttività; l'attrazione delle risorse migliori; la trasformazione positiva della reputazione e dell'immagine aziendale. Secondo il Diversity Index Brand 2019 i brand più

⁵² Definita da Kanter "riproduzione omosociale del management".

⁵³ Hudson Institute, fondato nel 1961 da Herman Kahn, è un istituto che si occupa di analisi e ricerca innovativa al fine di promuovere la sicurezza globale, lo sviluppo e la libertà.

inclusivi sono decisamente più apprezzati dai consumatori, attirano più talenti e registrano migliori performance economiche conseguendo crescite dei ricavi maggiori del 20% rispetto a quelli non inclusivi, attraverso la valorizzazione delle risorse umane, affinché ogni membro abbia un trattamento equo e possa contribuire, proprio a nome della diversità e delle caratteristiche personali⁵⁴, a favorire l'elaborazione di idee creative e prospettive differenziate che aiutino il raggiungimento degli obiettivi aziendali (Ivancevich e Gilbert, 2000; Kirton e Green, 2005; Rullani, 2009); è possibile suddividere questi benefici in due grandi categorie: benefici morali, che influiscono maggiormente sul capitale umano, migliorando la diversità della forza lavoro, lo spirito di 'Gruppo', il benessere e la soddisfazione personale e benefici economici come l'accesso a nuovi gruppi di potenziali lavoratori; la maggiore motivazione ed efficienza; le migliori opportunità di mercato e maggior vantaggio competitivo; l'attrazione delle risorse migliori; la riduzione dei costi; l'incremento della creatività e dell'innovazione; la maggiore flessibilità e miglior attitudine al problem solving; fattori che, influenzandosi reciprocamente, contribuiscono a migliorare la produttività dell'impresa (Carmignano, 2010) ed hanno un effetto diretto sulla reputazione dell'organizzazione. Nel 2005, la Commissione Europea ha condotto uno studio, Il Business Case sulla Diversità⁵⁵, il quale ha dimostrato che le società progredivano costantemente quando implementavano interventi sulla diversità e le strategie di parità sul posto di lavoro, quali l'age management (differenze di età); il cultural diversity (differenze culturali); il disability management (disabilità) ed il gender diversity (differenze di genere).

Tra le varie applicazioni del Diversity Management è stata riservata particolare attenzione al Gender Diversity, che rappresenta una tematica molto importante a livello mondiale, tanto che al 5° posto dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile⁵⁶, risulta l'obiettivo di

⁵⁴ La classificazione delle diversità personali venne elaborata da Loden e Rosner che individuano una dimensione primaria, di natura innata ed una secondaria modificabile nel tempo. A queste due classificazioni Smith ne aggiunse una terza costituita dalla dimensione organizzativa. La spiegazione più ampia si trova nel primo capitolo della tesi, paragrafo 1.2 Diversità e disuguaglianze, p.7.

⁵⁵ European Commission, (2005) The Business Case for Diversity: Good Practices in the Workplace, pp.20-25.

⁵⁶ Sottoscritta il 25 settembre 2015 da 193 Paesi delle Nazioni unite, tra cui l'Italia, per condividere l'impegno a garantire un presente e un futuro migliore al nostro Pianeta e alle persone che lo abitano. L'Agenda globale definisce 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals* – SDGs) da raggiungere entro il 2030, articolati in 169 Target, che rappresentano una bussola per porre l'Italia e il mondo su un sentiero sostenibile. Il processo di cambiamento del modello di sviluppo viene monitorato attraverso i Goal, i Target e oltre 240 indicatori: rispetto a tali parametri, ciascun Paese viene valutato periodicamente in sede Onu e dalle opinioni pubbliche nazionali e internazionali. (maggiori info consultare il sito delle Nazioni Unite <https://unric.org/it/obiettivo-5-raggiungere-luguaglianza-di-genere-ed-emancipare-tutte-le-donne-e-le-ragazze/>)

“Raggiungere l’uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e ragazze”. La parità di genere, garantendo alle donne e alle ragazze parità di accesso all’istruzione, alle cure mediche, a un lavoro dignitoso, alla rappresentanza nei processi decisionali, politici ed economici, è la condizione necessaria per un mondo sostenibile, prospero e in pace. Nel 2003, Silvia Gherardi e Barbara Poggio⁵⁷ definiscono il genere come “una pratica che ancora altre pratiche”, ponendo l’attenzione tra il potere e le relazioni di produzione, alla base di una forma di divisione sociale del lavoro che assegna agli uomini la responsabilità della produzione e alla donna la responsabilità primaria della cura e della riproduzione (M.Cozza F.Gennai, 2009).

Bourdieu, in “*Il dominio maschile*” analizza le strutture di una società distante dalla cultura europea, quella dei berberi di Cabilia, nell’Algeria contemporanea, individuando di volta in volta tratti culturali che svolgono funzioni analoghe nelle nostre società occidentali. Quando parla di ‘mercato di beni simbolici’, si riferisce agli studi antropologici sugli scambi tra le diverse tribù che compongono popoli a livello etnologico. Cita la scoperta di Levi Strauss che capì quale fosse il principale oggetto di scambio tra le tribù: le donne.

Nel mercato dei beni simbolici gli uomini si misurano, si scambiano riconoscimenti e onori; alle donne invece è affidato il capitale simbolico della famiglia, la gestione della sua immagine pubblica e la rispettabilità etica-estetica: le donne divengono strumenti di esibizione del capitale simbolico. I rapporti sociali di dominio vengono iscritti nei corpi e somatizzati. La differenziazione sociale del corpo in maschile e femminile avviene in minima parte per mezzo di un’azione pedagogica esplicita ed espressa, in larga parte però è determinata dalle ingiunzioni tacite presenti nella routine dei riti, sia collettivi che privati e nella divisione del lavoro. Riferendosi alle donne della popolazione dei Cabili dice:

“Si pensi, per esempio, ai comportamenti che le donne devono osservare per tenersi in disparte, per via della loro esclusione dai luoghi maschili. La regolarità dell’ordine fisico e dell’ordine sociale impongono e inculcano le disposizioni escludendo le donne dai compiti più nobili, assegnando loro posizioni inferiori, ammaestrando ad atteggiare il corpo”⁵⁸.

Anche oggi, nelle società dove da tempo sono scomparsi i divieti formali che impedivano in passato alle donne di accedere a determinate occupazioni, si osserva una tendenza di massa

⁵⁷ Gherardi S., Poggio B, *Donna per fortuna, uomo per destino*, ETAS, 2003, Milano.

⁵⁸ Bourdieu P., 1998, *Il dominio maschile*, Feltrinelli, Milano, pp.33-34

delle donne a “scegliere” quei mestieri e quelle professioni consone alla “vocazione” femminile.

“Il mondo del lavoro è così pieno di piccoli isolati professionali, reparto ospedaliero, ufficio ministeriale ecc., che funzionano come quasi-famiglie in cui il caporeparto, quasi sempre un uomo, esercita un'autorità paternalistica, fondata sul coinvolgimento affettivo o sulla seduzione e, sovraccarico di lavoro e nel contempo sempre pronto a farsi carico di tutto ciò che accade nell'istituzione, offre una protezione generalizzata a un personale subalterno in gran parte femminile, infermiere, assistenti, segretarie, che viene così incoraggiato a un investimento intenso, a volte patologico, nell'istituzione e in colui che la incarna”⁵⁹.

Le professioni tradizionalmente maschili in cui le donne hanno accesso, sono o già squalificate o in declino e a, parità di titolo di studio, sono meno pagate e più a rischio di precarizzazione. Il ricorso al lavoro part-time ha l'effetto sicuro di escludere le donne dai giochi di potere e dalle possibilità di carriera.

Rosabeth Kanter pubblicò nel 1977 un'analisi sui comportamenti di uomini e donne in azienda (Kanter, 1988), in cui espresse il concetto di “soffitto di cristallo”, ripreso da più autori tra cui Bombelli (paragrafo 3.1 del primo capitolo) e che con questo termine descrive la difficoltà che le donne incontrano nell'accedere ai livelli gerarchici più alti; per altro alcune statistiche del Ministero dell'Istruzione hanno evidenziato che le donne sono orientate maggiormente ad iscriversi a facoltà umanistiche, tanto da rappresentare il 78% degli iscritti, mentre gli uomini prediligono le facoltà scientifiche; altro elemento che pone l'accento sulla segregazione orizzontale è la maternità, causa di maggior assenteismo lavorativo e minore disponibilità nell'accettare straordinari o lavori che richiedano un numero considerevole di ore da trascorrere in ufficio; si evidenzia la persistenza del fenomeno della tipizzazione delle professioni (sex-typing), mentre la figura dell'impiegata e quella della colf sono tradizionalmente legate all'universo femminile, come quella dell'operaio e del meccanico a quella maschile.

Alcuni studiosi hanno individuato l'origine del fenomeno della segregazione occupazionale nella sussistenza di stereotipi di genere legati al mondo del lavoro; in particolare Carmen Leccardi (2002) ha dimostrato come siano ancor oggi diffusi gli stereotipi che confermano il modello di male breadwinner, quello in cui il capofamiglia è il procacciatore del reddito e l'idea secondo cui la maternità rende la donna realizzata in quanto tale ed, ulteriormente, l'idea di maternità come situazione svantaggiosa per le dinamiche produttive.

⁵⁹ Bourdieu P., 1998, *Il dominio maschile*, Feltrinelli, Milano, p.71.

Ad aumentare il gender gap incide anche la legge di ogni Paese, come in Italia, dove lo Stato tutela la figura della donna lavoratrice in gravidanza, garantendole un periodo di congedo maternità, che dura 5 mesi, in genere 2 prima e 3 dopo il parto; durante questo periodo, la donna percepisce un'indennità economica pari alla totalità del suo salario; per quanto riguarda gli uomini invece è del tutto diverso, in quanto con la legge di bilancio 2020, i giorni di congedo paternità obbligatorio, riservato ai lavoratori dipendenti, sono aumentati a 7 rispetto al 2019 in cui erano 5, più un giorno di congedo facoltativo che può essere preso però in sostituzione a quelli della madre; anche in questo caso il congedo paternità viene indennizzato con il 100% del salario; a confronto con l'Italia, altri Stati, soprattutto quelli del Nord Europa, puntano l'accento sulla parità di genere, garantendo lo stesso numero di giorni di congedo per entrambi i neo-genitori.

Vi sono, però, aziende che hanno avuto la capacità di distinguersi nell'applicazione del Diversity Management, con particolare attenzione alle politiche aziendali sensibili al Gender Diversity : le aziende in questione sono Autogrill, Italia, IKEA, Svezia, Intesa San Paolo, Italia, tre multinazionali che hanno elaborato il processo del DM, affinché il lavoratore venga tutelato in toto, costruendo il benessere organizzativo che è la capacità di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale di tutte le lavoratrici e di tutti i lavoratori, in un "clima interno" sereno e partecipativo.

Il lavoro di ricerca svolto ha rappresentato una indagine esplorativa il cui scopo è l'analisi della percezione del benessere organizzativo ed aziendale da parte delle donne lavoratrici di aziende Pubbliche e Private, cercando di individuare quali dimensioni sociali e lavorative risultino essere in linea con i principi del DM e quali rappresentano ancora una disparità, esclusione e discriminazione sociale.

Sono state formulate tre Research Questions:

RQ1: Quali sono le percezioni delle donne lavoratrici in merito al senso di appartenenza aziendale, il sistema di tutela aziendale e il livello di egualitarità delle donne nell'azienda?

RQ2: Quali sono le dimensioni del Diversity Management maggiormente valorizzati all'interno del sistema aziendale e quali viceversa non sono ancora stabilizzati e creano ancora disallineamenti lavorativi e sociali?

RQ3: Vi sono sostanziali differenze nelle RQ1 e RQ2 in relazione alla tipologia di Azienda, quindi tra Pubblico e Privato?

I risultati di questa indagine hanno evidenziato quanto siano fondamentali la costruzione di relazioni umane e sociali significative che possano rappresentare un modo per la costruzione e la definizione della propria struttura identitaria e sociale.

Esprimendo la convinzione del fatto che la diversità, spesso utilizzata per indicare differenze di razza, classe sociale o genere di appartenenza, sia, invece, varietà, ricchezza, ciò che rende il mondo eterogeneo e interessante, chiudo il lavoro con una quanto mai attinente frase di Tiziano Terzani:

“Solo se riusciremo a vedere l'universo come un tutt'uno in cui ogni parte riflette la totalità e in cui la grande bellezza sta nella sua diversità, cominceremo a capire chi siamo e dove stiamo.”⁶⁰

⁶⁰ Terziano T., 2002, *Lettere contro la guerra*, Longanesi.

Bibliografia

- Affuso O., Isabella S., Paolo F., 2014, *Profili d'autore*, in Grande T., Parini G. (a cura di), *Sociologia. Problemi, teorie, intrecci storici*, Roma, Carocci, 2014, cap. 19, pp. 354-355., Ivi pp.367-369.
- American Psychological Association (2008). Retrieved June 20, 2012
- Balibar E., Wallerstein I., 1990, *Razza, nazione, classe. Le identità ambigue*, Edizione associate, Roma.
- Ballarino G., Cobalti A., 2003, *Mobilità sociale*, Carrocci Editore, Roma.
- Birren J., 1986, Age, Health, and Employment.
- Bombelli M.C., 2001, *Soffitto di vetro e dintorni. Il management al femminile*, Etas, Milano.
- Bourdieu P., 1998, *Il dominio maschile*, Feltrinelli, Milano.
- Brandolini A., Saraceno C., Schizzerotto A., 2009, *Dimensioni della disuguaglianza in Italia: povertà, salute, abitazione*, Il Mulino, Bologna.
- Cammarota A., 1984, *Donne, Identità, Lavoro*, Giuffré, Milano, p.4.
- Carmignano V., 2010, *Gestire i colori della diversità: Diversity Management e imprese arcobaleno*. Università degli Studi di Milano.
- Ceri P., 1985, *Diversità e differenze sociali. Considerazioni sulla disuguaglianza*, in Teoria politica, pag. 43-73.
- Cuomo S., Mapelli A., 2007, *Diversity Management. Gestire e valorizzare le differenze individuali*
- De Rosa C., 2003, *Appartenenze e Identità. Fondamenti, processi, rituali*, articolo pubblicato sulla rivista "Riflessioni e Provocazioni".
- Di Domenico G., Rustichelli E., 2004, *Il ruolo dell'istruzione nella partecipazione al mercato del lavoro femminile in Italia*, in "Osservatorio ISFOL", 3 / 4, ISFOL, Roma.
- Etzioni A., 1964, *Sociologia dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna.
- European Commission, 2005, *The Business Case for Diversity: Good Practiced in the Workplace*, pp. 20-25.
- Fontana R., 2002, *Il lavoro di genere. Le donne fra vecchia e nuova economia*, Carrocci, Roma.

- Geisen T., Harder H.G., 2011, *Disability management and workplace integration: International research findings*, Routledge, Londra.
- Gherardi S., Poggio B, 2003, *Donna per fortuna, uomo per destino. Il lavoro raccontato da lei e da lui*, ETAS, Milano
- Ivanchevic, J., & Gilbert, J., 2000, Diversity Management. Time for a New Approach. *Public Personnel Management*, vol. 29, 1, 75.
- Johnston W., Packer A., 1987, *Workforce 2000. Work and workers for the twenty-first century*, Washington: Hudson Institute.
- Kanter R.M., 1988, *Maschile e femminile in azienda. Due culture a confronto*, Olivares, p. 337.
- Kirton, G., & Green, A.M. (Eds.), 2005. *The dynamics of managing diversity. A critical approach*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Laslett P., 1992, *Una nuova mappa della vita. L'emergere della terza età*, Il Mulino, Bologna.
- Leccardi C, 2002, *Tra i generi: rileggendo le differenze di genere, di generazione, di orientamento sessuale*, Guerini e Associati, Milano.
- Lorber J., 1995, *L'invenzione dei sessi*, pag. 90, Il Saggiatore, Milano.
- Mauri, L., & Visconti L.M., 2009, *Diversity management e società multiculturale*, Franco Angeli, Milano.
- Mingione E., 1997, *Sociologia della vita economica*, Carrocci, Roma.
- Mintzberg H., 1991, *Mito e realtà*, Garzanti, Milano.
- Mintzberg H., 1985, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna.
- *nell'organizzazione che cambia*, pag.32, Guerini e Associati.
- Pless N.M, Maak T., 2004, *Bulding an inclusive diversity culture: principles, processes and practice*, *Journal of Business Ethics*, 54 (2), pp.129-147.
- Riccò R, 2016, *Il Diversity Management nella pratica. Una gestione integrata delle diversità*, rivista *Sviluppo & Organizzazione*, p.57.
- Rizza R., Sansavini M., 2010. *“Welfare e politiche di conciliazione: il caso dell'Emilia Romagna”*, in *“Sociologia del Lavoro”*, n. 119, pag. 79.
- Rullani, E. (2009). *Economia della conoscenza*. *“La rivista delle Politiche Sociali”*, 4, Ottobre-Dicembre.
- Saraceno C., 1986, *Età e corso della vita*, Il Mulino, Bologna.

- Shizzerotto A., 2002, *Disuguaglianze, corsi di vita e mutamento sociale*, in Vite ineguali. Disuguaglianze e corsi di vita nell'Italia Contemporanea, il Mulino, Bologna.
- Struffi L., Pollini G., voce “Appartenenza”, in F. De Marchi, A. Ellena, B. Cattarinussi, 1987, *Nuovo dizionario di sociologia*, Edizioni San Paolo, Milano, p. 155-168.
- Terziano T., 2002, Lettere contro la guerra, Longanesi
- Thomas D. Robin E. (1996): *Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity*, “Harvard Business Review”, pp. 9-10.
- UNDP (2007), Lo sviluppo umano 2007-2008. *Resistere al cambiamento climatico*. Rapporto n°18, Rosenberg & Sellier, Torino
- Zanfrini L., 2001, *Sociologia delle differenze e delle disuguaglianze*, Zanichelli, Bologna.

Sitografia

<http://www.apa.org/helpcenter/sexual-orientation.aspx>

<https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2020/country/IT>

<https://it.motor1.com/news/213971/autogrill-le-foto-storiche/>

<https://unric.org/it/obiettivo-5-raggiungere-luguaglianza-di-genere-ed-emancipare-tutte-le-donne-e-le-ragazze/>

link <https://youtu.be/PGuRj27lo0Y>

www.ismu.org/diversity-management-pratiche-per-integrazione-dei-migranti/

Ringraziamenti

Dopo due anni di impegno, tenacia e dedizione sono finalmente arrivata al termine di questo percorso di studi. Ho lavorato tanto per raggiungere questo obiettivo, certamente è molto di più ciò che ho ricevuto, sia in termini di conoscenza che umani. Per questo mi sento di ringraziare chi mi ha aiutato in questo percorso.

Grazie al mio relatore, il Professor Giuseppe Masullo e alla Dott.ssa Marianna Coppola per l'immensa disponibilità umana e professionale, l'empatia e il supporto dimostratimi.

Ai miei genitori, mamma e Rosario, per avermi spronata nei momenti di sconforto e aver gioito con me ad ogni successo, anche se piccolo. Grazie per la pazienza, l'amore e per esserci sempre.

Grazie anche a te Mary che, anche se a modo tuo, mi sei vicina.

Annalisa, va ricordato che, se non mi avessi costretta ad iscrivermi al test della specialistica, oggi non sarei qui! Sono grata di averti conosciuto, non riesco a trattenere le risate se penso a tutto quello che abbiamo condiviso in questi anni.

Durante questo percorso ho avuto la fortuna di incontrare voi, Imma, Miriam e Marianna, conosciute per caso, ma diventate ben presto un punto di riferimento; con voi ho riscoperto il piacere di esprimermi pienamente senza timore del giudizio altrui: siete davvero speciali. Clelia, Barbara e Anna, tra noi non c'è bisogno di dire tanto, sappiamo già ogni cosa, però vi ringrazio per esserci sempre nonostante la lontananza e i mille impegni!

Infine vorrei fare un ringraziamento speciale a me stessa: questi due anni sono stati belli, ma davvero duri; però ce l'ho fatta, a dispetto di ogni cosa.