



PROMUOVERE LA PARITÀ DI GENERE
NELLE ISTITUZIONI PUBBLICHE
E PRIVATE

Materiali per la formazione

GLOSSARIO

a cura di

Tindara Addabbo, Thomas Casadei, Tommaso Fabbri,
Chiara Mussida, Cecilia Robustelli, Carlotta Serra

Mucchi Editore

**PROMUOVERE LA PARITÀ DI GENERE
NELLE ISTITUZIONI PUBBLICHE
E PRIVATE**

Materiali per la formazione

GLOSSARIO

a cura di

Tindara Addabbo, Thomas Casadei, Tommaso Fabbri,
Chiara Mussida, Cecilia Robustelli, Carlotta Serra

Il volume è stato pubblicato grazie al contributo della



Progetto di alta formazione in ambito tecnologico economico e culturale per una regione della conoscenza europea e attrattiva approvato e cofinanziato dalla Regione Emilia-Romagna con deliberazione di Giunta regionale n. 1625/2021

ISBN 9791281716247

© Stem Mucchi Editore Srl - 2024

Via Jugoslavia, 14 - 41122 Modena

info@mucchieditore.it www.mucchieditore.it

facebook.com/mucchieditore twitter.com/mucchieditore instagram.com/mucchi_editore



Creative Commons Attribution 4.0 International Licence (CC BY-NC-ND 4.0)

Attribuzione della paternità dell'opera all'Autore. Consentite la consultazione e la condivisione. Vietate la vendita, la modifica e la trasformazione per produrre un'altra opera.

Versione *Open Access* al sito *www.mucchieditore.it*

Tipografia, impaginazione e pubblicazione digitale Stem Mucchi Editore (MO)

Prima edizione pubblicata in Italia, Mucchi, Modena, settembre 2024

INDICE

<i>Premessa</i>	5
1. <i>Discriminazioni (di genere) e istituzioni</i> di Thomas Casadei	9
2. <i>Discriminazioni (di genere) e lavoro</i>	27
di Edoardo Ales	
3. <i>Parità di genere e lavoro</i>	55
di Edoardo Ales	
4. <i>Bilancio di genere e piano di eguaglianza di genere</i>	63
di Tindara Addabbo	
5. <i>Misurazione e indice di eguaglianza di genere</i>	75
di Enrico Fabrizi, Chiara Mussida	
6. <i>Processi organizzativi e inclusione</i>	81
di Ylenia Curzi	
7. <i>Diversità, equità e inclusione</i>	93
di Francesca Nepoti	
8. <i>Utilità o ben-essere?</i>	109
di Elena Sarti	
9. <i>Conciliazione: vita-cura-lavoro</i>	115
di Federica Palmirota	

10. <i>Conciliazione: uso del tempo</i>	133
di Enrico Fabrizi, Chiara Mussida	
11. <i>Stakeholder</i>	139
di Ulpiana Kocollari, Andrea Girardi	
12. <i>Rischio di povertà e differenze di genere</i>	153
di Enrico Fabrizi, Chiara Mussida	
13. <i>Mobbing</i>	157
di Barbara Giovanna Bello	
14. <i>Sessismo linguistico</i>	171
di Cecilia Robustelli	
<i>Profili di autori e autrici – curatori e curatrici</i>	185

DIVERSITÀ, EQUITÀ E INCLUSIONE

FRANCESCA NEPOTI

1. *Introduzione: la diversificazione del mercato del lavoro italiano*

Negli ultimi anni, il tema della *Diversity Equity & Inclusion* (di seguito DEI) si è fatto strada nella scena pubblica, in quella accademica, e negli uffici risorse umane delle organizzazioni, fino a definire nelle imprese la presenza una nuova figura organizzativa: il *diversity manager*.

In gran parte dei paesi europei, seppur con ritmi diversi, la forza lavoro è stata caratterizzata da (e sta ancora affrontando un) crescente processo di diversificazione che, in molte nazioni fra cui l'Italia, è stimato come in aumento. I dati più recenti ci dicono che, anche a causa delle modifiche del sistema pensionistico, oltre che al tasso di crescita della popolazione, nel 2025 i lavoratori di età fra i 50 e i 64 anni saranno il 35%, pari al doppio dei minori di 25 anni (Dati INAIL), ponendo sfide – oltre che per le imprese – sia per i lavoratori più giovani che per quelli più anziani e rendendo tema fondamentale per la gestione delle risorse umane quello del passaggio di conoscenza intergenerazionale. Contestualmente, l'aumento delle migrazioni economiche che ha interessato l'Italia negli ultimi 30 anni (Rielaborazione *Open Migration* su dati ISTAT), ma anche l'incremento delle migrazioni climatiche, che a causa dei cambiamenti climatici non accennano a diminuire, impone alle organizzazioni maggiori sforzi volti alla comprensione delle misure rese necessarie dal fatto che i propri lavoratori presentino diverse caratteristiche fenotipiche e culturali, dissimili origini nazionali e siano fedeli a differenti religioni. Dal punto di vista dell'identità di genere, non solo l'occupazione femminile italiana (seppure sempre inferiore e incredibilmente più volatile di quella maschile) è cresciuta enormemente negli ultimi 30 anni, ma sono contestualmente cresciute anche le stime della popolazione *transgender* e *gender fluid*. I dati statunitensi (*Survey of US*

adults, 2022) rivelano come il 5,1% delle persone fra i 18 e i 30 anni si definiscano *transgender* o *non binary*, mentre solo lo 0,3% delle persone con più di 50 anni riporta di esserlo. In Italia, gli unici dati disponibili (di ISS) confermano una tendenza in crescita, seppure siano riconosciuti come numeri altamente sottostimati rispetto ai reali numeri della popolazione *transgender*, poiché per la natura medica del dato, misurano soltanto quella parte della comunità *transgender* che decide di sottoporsi ad un percorso di affermazione di genere (iter psicologico, medico o legale tramite il quale una persona con incongruenza di genere ha la possibilità di modificare il proprio aspetto, nome o genere anagrafico in modo da allinearli al proprio genere di elezione). Anche nel nostro paese, quindi, si rendono sempre più necessarie attenzioni volte alla comprensione e all'accompagnamento del processo di crescente diversificazione della forza lavoro (o almeno di crescente visibilità di tale diversità).

2. *Le origini storiche del fenomeno: la dimensione delle pratiche*

Il fenomeno della DEI, il cui esordio è rintracciabile negli Stati Uniti, ha avuto origine negli anni Sessanta con i primi programmi di accesso a pari opportunità e di *diversity management*, stimulate dall'invito del governo USA negli stessi anni all'adozione delle cosiddette *affirmative actions*, ovvero quelle politiche volte alla correzione della disuguaglianza sistemica nei confronti di gruppi svantaggiati. Le radici della materia sono quindi fortemente intersecate con la politica statunitense, e ci riportano al movimento per i diritti civili, e allo sforzo con il quale le persone afroamericane ed i loro alleati, guidati da personalità immortali alla storia come Rosa Parks e Martin Luther King jr., hanno conquistato importanti risultati legislativi a seguito di una serie di proteste nonviolente, scioperi, marce e azioni legali. Principe di questi risultati legislativi fu il *Civil Rights Act* del 1964, con il quale il presidente John Fitzgerald Kennedy propose ed il suo successore, il presidente Lyndon Johnson, sancì la volontà politica di porre fine alla segregazione razziale. Il testo di

legge proibisce infatti la discriminazione razziale in luoghi pubblici e in istituzioni educative, pone le basi per il successivo *Voting Right Act* (che invece vietò, almeno legislativamente, le restrizioni degli afroamericani al voto) e da un punto di vista organizzativo, interdice le discriminazioni nell'assunzione, nel trattamento e nelle pratiche di lavoro in base alle caratteristiche fenotipiche dei dipendenti, al loro sesso biologico e alla loro origine nazionale.

Il movimento per i diritti civili e le conseguenti riforme legislative, come chiaramente identificato da Dobbin & Kalev (2013) hanno generato ondate di cambiamento nelle imprese, che hanno adottato *policies* a cascata per l'inclusione, dapprima, come già detto intorno agli anni '60, con l'implementazione delle *affirmative actions*, oltre che con l'introduzione di programmi di selezione e formazione del personale, per poi passare negli anni Settanta ad un focus sulle *policies* di promozione e sui meccanismi di reclamo contro comportamenti non inclusivi. Almeno nella sua origine, quindi, l'adozione di queste misure prodromiche al *diversity management* si configura come un sistema di *compliance* alle norme. Più recentemente, dagli anni Ottanta in poi, con il venir meno dell'attenzione politica al tema, il *diversity management* è diventato una tema di interesse per le imprese, piuttosto che per i governi. L'attenzione delle imprese alle politiche di DEI si è spostata verso programmi di *networking* (es. *employee resource groups*), *mentoring* e di equilibrio vita-lavoro. Tali *policies*, sviluppate empiricamente nelle organizzazioni nei decenni, hanno a lungo rappresentato il canale principale per l'implementazione delle pratiche di prevenzione della discriminazione. Solo con l'avvento del nuovo millennio, il *diversity management* ha iniziato ad apparire nell'Europa continentale, diffuso tramite l'impulso delle imprese americane con sedi in Europa, o le multinazionali europee con sedi negli Stati Uniti. Da allora, la materia ha occupato in misura sempre maggiore gli uffici risorse umane, diffondendosi con ritmi e impulsi diversi negli stati più industrializzati, in base a caratteristiche contestuali come le tendenze demografiche della popolazione, l'attenzione al tema dei sindacati, l'attenzione al tema della politica locale e nazionale e il ruolo delle associazioni vicine al tema.

Recenti studi sulla diffusione delle politiche DEI in Europa annoverano fra gli sforzi DEI le politiche relative a: equilibrio vita lavoro, *network* di lavoratori appartenenti a minoranze o categorie marginalizzate, misure di *empowerment* (come *mentoring* e *training*), linee guida *corporate* e *policies* comportamentali (come le *policy* di non discriminazione), formazione sui temi di DEI, misure di reinserimento lavorativo a seguito di maternità, sabbatici e periodi di assenza, selezioni con *target* minoranze.

3. Excursus *accademico della disciplina: dalle Affirmative Actions alla Diversity Equity and Inclusion passando per Diversity Management e Diversity & Inclusion*

Come i professionisti di risorse umane, anche gli accademici statunitensi hanno integrato nelle loro ricerche il fenomeno della DEI a seguito del passaggio del *Civil Rights Act*, e come ricostruito da Shore *et al.* (2009) in una prima fase, fra gli anni Sessanta e gli anni Ottanta del Novecento la materia si è principalmente occupata di ricercare se ci fossero effettivamente delle discriminazioni e dei *bias* nelle varie fasi del rapporto fra l'organizzazione ed il lavoratore, ed in particolare nei processi di selezione, di *training*, di valutazione della *performance*. In questa prima fase della storia della letteratura del fenomeno, l'attenzione dell'accademia si è concentrata sulla prima delle tre anime DEI, la *diversity*, in particolare definita come la diversità dei singoli membri dell'organizzazione, declinata soprattutto (coerentemente con il contesto nordamericano che ospita questi studi) nella dicotomia binaria uomo-donna e persona caucasica-persona afroamericana. In questa fase, infatti, non ci si riferisce al fenomeno in oggetto come DEI, né come *Diversity & Inclusion* (D&I) ma come *Diversity Management*, letteralmente "gestione della diversità", ovvero l'insieme delle pratiche manageriali volte a permettere ai membri dell'organizzazione di poter apportare i loro diversi *background*, punti di vista, esperienze, valori e credenze **come una risorsa** ai gruppi e alle organizzazioni con cui interagiscono.

Risalgono a quegli anni i primi risultati circa i *bias* presenti nelle organizzazioni e relativi al lavoro dei dipendenti: se da un lato le evidenze (Kraiger & Ford, 1985) testimoniano che i lavoratori tendono ad essere valutati più positivamente da membri dell'organizzazione che gli somigliano in termini di rappresentazioni fenotipiche, dall'altro gli studi evidenziano un sistematico svantaggio delle persone afroamericane nelle valutazioni (Sackett & DuBois, 1991). Tale svantaggio è consistente anche con studi più recenti (McKay & McDaniel, 2006; Roth *et al.*, 2003) che si spingono oltre alla rilevazione di tale *bias* e lo collegano con *outcomes* negativi come una più alta probabilità di lasciare l'organizzazione, oltre a minore soddisfazione e *commitment* (Moch, 1980; Williams & O'Reilly, 1998). Sempre in questi anni ha origine il filone di letteratura che tratta delle differenze negli stili di *leadership* dei lavoratori appartenenti a gruppi svantaggiati o avvantaggiati (Cox & Nkomo, 1990) e sulla capacità di questi *leader* di gestire gruppi caratterizzati da un maggiore grado di diversità. Con la maturazione della letteratura del tema, gli studiosi iniziano ad approfondire il significato del concetto di diversità e distinguere fra diversità visibile (o di superficie) ovvero le caratteristiche che hanno manifestazione fisica per l'individuo e diversità invisibile (o profonda), cioè quella non evincibile alla vista.

Con il consolidarsi dell'idea che le diversità possano essere una risorsa organizzativa, intorno agli anni Novanta la ricerca DEI cambia paradigma e comincia ad occuparsi quasi esclusivamente del cosiddetto "business case for diversity": l'analisi dei vantaggi che un'impresa potrebbe ottenere garantendosi una forza lavoro diversificata (Jackson *et al.*, 2003, rendendo l'uguaglianza non il fine ultimo delle politiche, ma piuttosto un auspicabile effetto collaterale dell'impatto economico della *diversity*). Tuttora, questo filone di letteratura costituisce una considerevole percentuale della ricerca in ottica DEI.

In questo contesto, la *diversity* viene definita da Milliken & Martins (1996) come "una spada a doppia lama" e proprio come una lama divide profondamente la ricerca in due diverse posizioni. Un primo gruppo di ricercatori ha concentrato le sue attenzioni sui benefici di avere una forza lavoro diversificata, rilevando evidenze di

miglioramenti in termini di *teamwork*, *decision making*, comunicazione efficace, *commitment* organizzativo, soddisfazione lavorativa, tasso di *retention*, maggiore accesso a una clientela più diversificata, creatività, innovazione, miglioramento dell'immagine aziendale ed in ultima analisi prestazioni organizzative più elevate. Un secondo gruppo di ricercatori, tuttavia, ha analizzato come la diversificazione della forza lavoro generi effetti negativi sulla comunicazione fra dipendenti, oltre che un aumento del conflitto organizzativo, un peggioramento sugli esiti affettivi e in generale maggiori costi di coordinamento.

La mancanza di consenso dei ricercatori riguardo agli esiti di DEI è perdurata nel tempo (Joshi & Roh, 2007) e ha quindi spinto gli studiosi a cercare un elemento che potesse spiegare queste differenze di risultato. È a questo punto che nell'equazione della DEI viene aggiunta l'inclusione, ed è un modello di Mor Barak *et al.* (2016) a sancire che l'inclusione potesse non essere un risultato automatico dell'adozione di diversità ma piuttosto un mediatore tra *diversity* e risultati organizzativi. È questo filone della ricerca accademica a sancire il passaggio dal *Diversity Management* alla *Diversity & Inclusion*.

Sebbene anche oggi, le due parole (diversità ed inclusione) siano spesso usate come sinonimi, in realtà esse non differiscono soltanto (come abbiamo sinora visto) nella loro origine, ma anche nel significato. Come detto, il concetto di diversità ha a lungo indicato quelle caratteristiche individuali visibili e invisibili che partecipano a determinare l'identità di un individuo. Se calata nelle teorie delle scienze sociali, la diversità richiama alla teoria dell'identità sociale, che suggerisce come le persone abbiano la tendenza ad (auto)classificarsi e quindi ad appartenere a categorie sociali (che possono essere ad esempio l'età, il genere, l'orientamento sessuale, la classe sociale) in base a quei tratti identitari che loro considerano più rilevanti nell'immagine di sé. Contestualmente, gli individui sono spinti a valutare le proprie abilità, le proprie opinioni, e se vogliamo (in termini organizzativi) le proprie *performance* attraverso il confronto con altri, specialmente con coloro con i quali desiderano unifor-

marsi (teoria del confronto sociale) ma allo stesso tempo dai quali desiderano distinguersi per veder riconosciute le loro unicità (teoria della distintività ottimale). Il concetto di inclusione, invece, si focalizza largamente sull'idea di clima organizzativo e si interroga su come modificare le condizioni di lavoro per permettere a chi partecipa all'organizzazione di sentirsi valorizzato ed apprezzato nella sua interezza. In questo senso, il concetto di inclusione si distingue da un'altra parola chiave spesso usata quando si parla di diversità – integrazione, ovvero il cambiamento richiesto al soggetto per adattarsi al sistema. Il modello di Mor Barack, che sancisce l'introduzione dell'*inclusion* nell'equazione DEI, dà voce a un nuovo filone di letteratura che si concentra su come “*Diversity doesn't stick without Inclusion*” – la diversità non si conserva se non vi è inclusione. In questo approccio, al soggetto sono forniti gli strumenti per sentirsi apprezzato e valutato allo stesso modo dei suoi colleghi che non fanno parte di categorie svantaggiate, ma è lasciato comunque a lui lo sforzo di superare quegli ostacoli sociali che lo hanno posto in una condizione di svantaggio sistematico. È compito delle organizzazioni, in questo senso, garantire un'esperienza d'inclusione ma non assumere un ruolo correttivo rispetto a ciò che accade all'esterno dell'organizzazione o prima del rapporto di lavoro.

Anche così formulato dunque, il concetto di *Diversity & Inclusion* ha generato critiche da parte di eminenti accademici. Un esempio eloquente è quello di Zanon *et al.* che muove tre principali critiche alla maggioranza delle rappresentazioni del modello D&I:

- In questi modelli, le identità sono spesso appiattite ed iper-semplificate, concettualizzate come pronte per l'uso, definite e facilmente misurabili e vengono spesso usate come variabili indipendenti per spiegare lo specifico fenomeno in esame. Ad esempio, calcolando il differenziale di benessere fra persone *cisgender* e *transgender*, un ricercatore potrebbe certo generare informazioni interessanti, ma al costo di spiegare il delta fra i due dati soltanto come esito di una singola differenza sull'identità di genere. Così facendo, gli individui oggetto d'esame sono rappresentati

- solo come una delle categorie alle quali appartengono, considerando ed enfatizzando un solo tratto sociodemografico comune.
- Mettendo l'enfasi delle politiche sul dare al lavoratore “*le condizioni di dare il suo meglio*”, questi approcci sminuiscono il ruolo dei contesti organizzativi nel plasmare l'esperienza di discriminazione di coloro che appartengono ad un gruppo di minoranza.
 - Infine, la *Diversity & Inclusion* sorvola in grande parte sul tema del potere, assumendo una prospettiva chiaramente manageriale – e quindi la prospettiva della parte più potente nel rapporto di lavoro – sulle differenze, che sono qualcosa da sfruttare al massimo per raggiungere gli obiettivi organizzativi.

Anche con l'obiettivo di rispondere a queste critiche, negli ultimi anni una parte della ricerca sul tema ha assunto una nuova prospettiva, quella della *Diversity, Equity and Inclusion* (DEI). La chiave del cambiamento sta proprio nell'introduzione del termine *equity* che nasconde, ancora una volta, un cambiamento nella prospettiva sul fenomeno: raccogliamo sotto il termine *equity* quelle iniziative volte ad annullare lo svantaggio iniziale di chi occupa una situazione di minoranza. Non ci concentriamo quindi soltanto sulle diversità e come poter trarre vantaggio da esse (*Diversity Management*) né su come la chiave per farlo sia fare sentire le persone incluse e apprezzate (*Diversity & Inclusion*) ma piuttosto su come, considerate le differenze esistenti, e tenendo presente l'importanza di sentirsi incluso e apprezzato, sia necessario sforzarsi per annullare le discriminazioni e le differenti possibilità pre-esistenti al rapporto di lavoro (*Diversity Equity and Inclusion*). In questo senso, la materia si propone di recuperare la valenza iniziale delle *affirmative actions* nel loro intento di correggere le disuguaglianze sistemiche esistenti all'interno e all'esterno dell'organizzazione.

Spesso, nella storia della materia, ci si è chiesti se questi cambiamenti semantici fossero effettivamente indicativi di un cambiamento sociale o organizzativo (Nkomo, 2013). Per rispondere a queste perplessità Nkomo cala la DEI nel modello di Cultura Organizzativa di Schein (1990), che descrive la cultura organizzativa come multilivello e composta da artefatti (le manifestazioni visibili della

cultura), i valori e infine le assunzioni ovvero il livello più profondo della cultura organizzativa e difficile da modificare perché spesso radicato in *bias* subconsci e impliciti. In questo senso, ad esempio, il clima organizzativo rappresenta una manifestazione superficiale della cultura, e per modificarlo (ad esempio in un'ottica più inclusiva) sarà necessario attivare un cambiamento nelle assunzioni che attraverso i valori dell'organizzazione influiscono sugli artefatti, ad esempio, le pratiche per l'inclusione. Calate in questo esempio, le politiche di diversity sono dunque degli artefatti, mentre per favorire l'inclusione sarà necessario modificare quelle assunzioni date per scontato (ad esempio che certi compiti siano più affini a persone che si identificano in un certo genere) che generano pratiche esclusive e, nel processo, mantengono e alimentano i regimi di disuguaglianza (Acker, 2006).

Contestualmente, nella ricerca accademica si sta imponendo sempre di più l'esigenza di una prospettiva di ricerca che possa carpire la struttura sfaccettata dell'identità, senza limitarla ad un solo elemento identitario. In quest'ottica è sempre maggiore l'attenzione riservata all'intersezionalità. La teoria dell'intersezionalità è emersa negli anni Novanta in USA dal lavoro dell'avvocata e accademica femminista Kimberlè Crenshaw, che usa il termine per la prima volta nel 1989 per spiegare l'interazione fra le discriminazioni che pesano su chi appartiene a più di una categoria marginalizzata. Nello specifico, Crenshaw utilizza il concetto per spiegare la particolare condizione delle donne afroamericane, le cui istanze politiche e necessità non corrispondono a pieno né a quelle del movimento antidiscriminatorio né a quelle del movimento femminista. In questo senso, la teoria dell'intersezionalità, quando applicata alle *policies*, agli studi, alle politiche, permette una maggiore comprensione dei bisogni mutevoli che le identità, sfaccettate e irripetibili, manifestano.

L'evoluzione della materia DEI, declinata nelle pratiche che la hanno composta, e nelle teorie che le hanno dato forma, è riassunta nella *figura 1*.

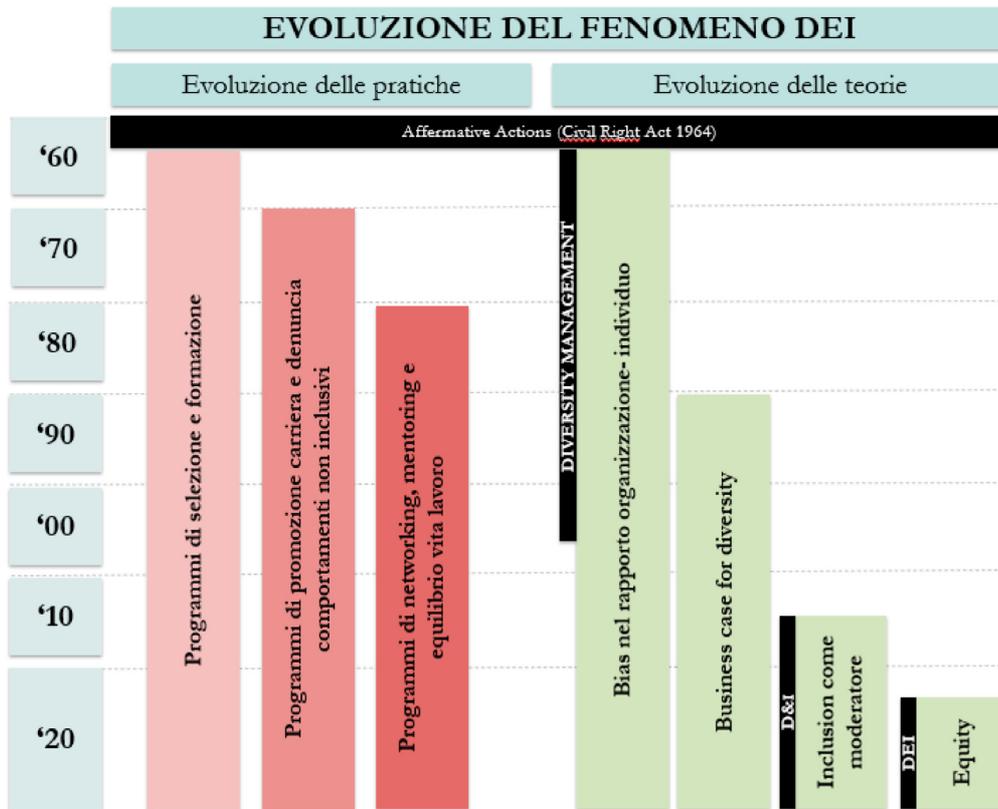


Figura 1 L'evoluzione del fenomeno DEI. Elaborazione dell'autrice, sintesi dei paragrafi 2 e 3

4. Modelli per la comprensione della diversità

Una domanda sorge spontanea quando si parla di diversità. Quali caratteristiche di identità rappresentano dimensioni di *diversity*? E quali valori devono assumere queste caratteristiche per rappresentare il “diverso”? Sebbene questa domanda possa richiamare una risposta automatica – è *diverso* ciò che è *minoranza* – questo responso dimentica l'importante tema del potere. Le persone che si identificano come donne, sebbene non rappresentino una minoranza della popolazione, sono sistematicamente svantaggiate sul luogo di lavoro e vivono una discriminazione, sviluppata a seguito di decenni di oppressione che hanno allontanato le donne dal mercato del lavoro o le hanno relegate a ruoli considerati di minore importanza.

È chiaro quindi che minoranza è un tema legato a doppio filo a quello del potere, oltre che alla rappresentatività. Uno dei modelli più conosciuti ed utilizzati per identificare le dimensioni di diversità, è di quello Plummer (2003), il modello “Big 8” che riconosce come, almeno nel contesto americano, la materia DEI si concentri in particolare su otto dimensioni di diversità: età, caratteristiche culturali e nazionalità, identità di genere, abilità fisica e mentale, religione, orientamento sessuale e ruolo/funzione organizzativa. Seppure semplice, il modello di Plummer permette molto facilmente di rappresentare l'identità come contemporaneamente appartenente a diverse condizioni e quindi facilita la comprensione e l'applicazione dell'intersezionalità in quanto ricorda la poliedricità delle identità.

Altro noto modello per la comprensione della *diversity* è rappresentato dalla ruota della diversità di Gardenswartz & Rowe (2003), che, come descritto dalla figura 2, teorizza quattro diversi livelli, coesistenti, di diversità.

- Il nucleo più interno corrisponde alla personalità dell'individuo, per gli autori, i «modi non intercambiabili in cui gli individui pensano e si comportano in base alla loro individualità e alla loro storia personale». La dimensione di personalità, quindi, è per loro qualcosa di immutabile, che non cambia nel corso della vita.
- Le dimensioni interne (ovvero età, identità di genere, orientamento sessuale, abilità fisica, caratteristiche fenotipiche e culturali) quelle su cui non vi è controllo dell'individuo.
- Le dimensioni esterne ovvero quelle possono essere, almeno in parte, influenzate da scelte dell'individuo (posizione geografica, reddito, abitudini personali, abitudini ricreative, religione, formazione, esperienze lavorative, aspetto fisico, stato parentale e stato civile).
- Infine, le dimensioni organizzative (livello funzionale/classificazione, contenuto del lavoro/ambito/divisione/unità di reparto/gruppo, anzianità, sede di lavoro, affiliazione sindacale o politica e status manageriale), ovvero quelli che caratterizzano la singola posizione lavorativa occupata dal dipendente.

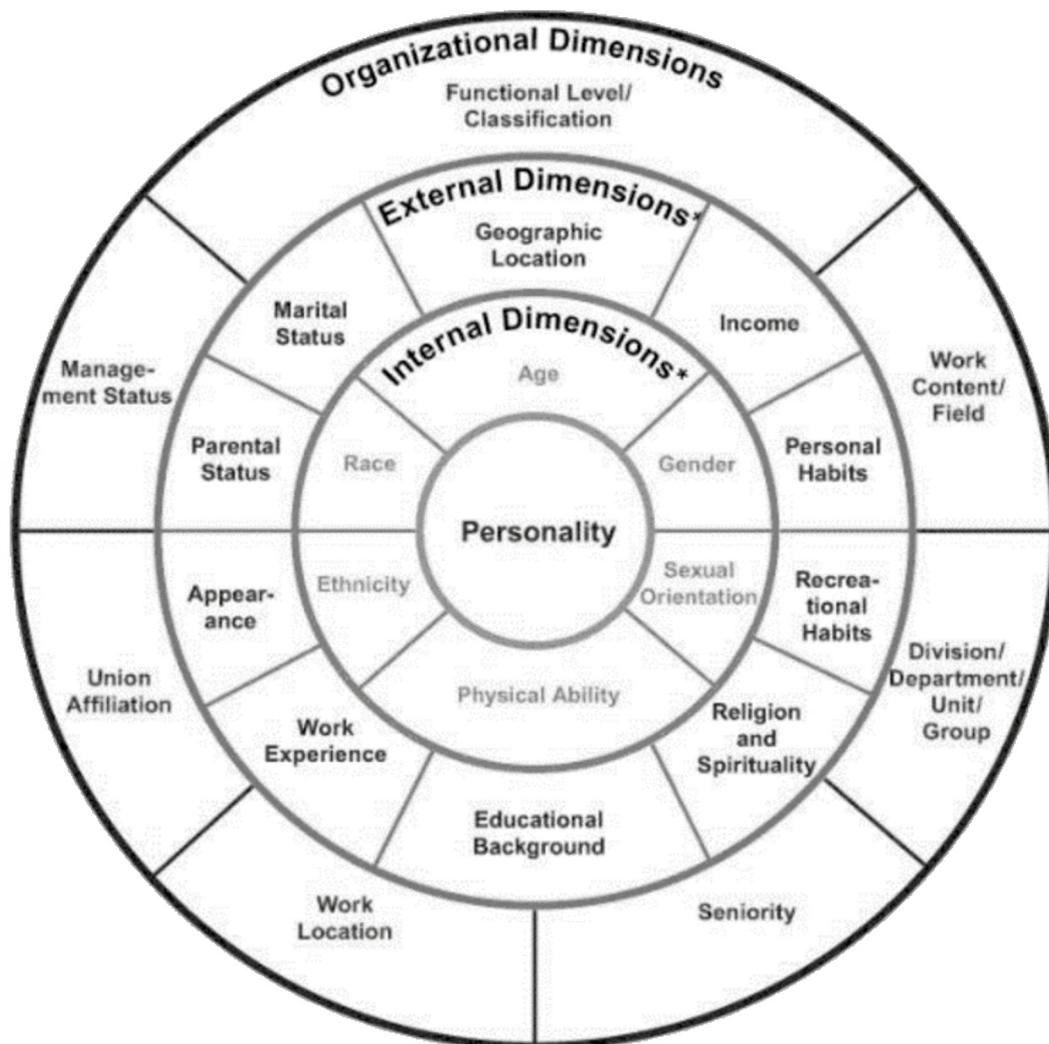


Figura 2 Diversity Wheel (Loden et al. 1991; Gardenswartz et al. 2003)

5. Conclusioni

In chiusura di questo capitolo dedicato alla *Diversity, Equity & Inclusion* (DEI), possiamo trarre alcune importanti riflessioni sull'attuale e futura forma del fenomeno.

I diversi filoni di ricerca che hanno caratterizzato la DEI, ed in particolare la *business case for diversity*, le hanno donato la narrativa di essere «qualcosa che sia contemporaneamente moralmente buono e redditizio per le imprese» (Köllen, 2019). Contestualmente, i cambiamenti della forza lavoro, che, come visto, non accennano a

diminuire, assicureranno alla materia una posizione centrale nel dibattito della gestione delle risorse umane anche per i prossimi anni. La materia, come descritto nel capitolo, è al contempo caratterizzata da una natura multistrato (di gestione della diversità, di promozione dell'inclusione e infine di raggiungimento dell'equità) complici anche i continui sviluppi a livello demografico, che vedono l'emersione di nuovi fenomeni sociali e di relative mutevoli esigenze.

Come fu per l'origine della materia, tutt'oggi essa è legata a doppio filo alla politica locale, nazionale e internazionale. Gli sforzi legislativi a favore della diversità (si pensi ad esempio alle quote rosa, o alle nuove politiche di *gender procurement*) hanno capacità propulsiva affinché le imprese (anche solo per allinearsi ai requisiti) siano in obbligo o sentano maggiore desiderio di adottare politiche DEI.

In generale, il capitolo si conclude con la speranza di aver raggiunto l'obiettivo di fornire una panoramica approfondita della complessità della DEI e della sua evoluzione nel tempo, invitando la riflessione sulla centralità dell'equità nel futuro della materia come strumento per promuovere la piena partecipazione di tutti gli individui, indipendentemente dalle differenze che li contraddistinguono. La DEI rappresenta una sfida e un'opportunità per le organizzazioni e la società nel suo insieme, e richiede un impegno costante per creare ambienti di lavoro e comunità più giusti, inclusivi e diversificati, una sfida per l'equità che può essere vinta soltanto allineando gli sforzi di tutti gli attori coinvolti: la scena politica, gli imprenditori e i dirigenti delle organizzazioni, gli operatori di risorse umane, gli accademici della materia, i dipendenti, le associazioni di categoria e infine ognuno di noi, con il nostro ruolo centrale nel cambiamento, lento ma continuo, dell'opinione pubblica e della società.

Riferimenti bibliografici

- ACKER J., *Inequality Regimes Gender, Class, and Race in Organizations*, in «Gender and Society», 20 (4), 2006, pp. 441-464.
- COX T., NKOMO S.M., *Invisible men and women: A status report on race as a variable in organization behavior research* in «Journal of Organizational Behavior», 11 (6), 1990, pp. 419-431.
- CRENSHAW K.W., *Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine* in «Feminist Theory and Antiracist Politics», University of Chicago Legal Forum, 1, 1989, pp. 139-167.
- DOBBIN F., KALEV A., *The Origins and Effects of Corporate Diversity Programs*, in *The Oxford Handbook of Diversity and Work*, edited by Q.M. ROBERSON, New York, Oxford University Press, 2013, pp. 253-281.
- MILLIKEN F.J., MARTINS L.L., *Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups* in «The Academy of Management Review», 21 (2), 1996, pp. 402-433.
- GARDENSWARTZ L., ROWE A., *Diverse Teams at Work. Capitalizing on the Power of Diversity*, Alexandria (VA), Society for Human Resource Management, 2003.
- GITZI A., KOELLEN T., *Die Rolle von Partizipation im Diversity Management: Eine Praxisanalyse*, in *Agenda Diversität: Gender und Diversitätsmanagement in Wissenschaft und Praxis*, edited by R. BENDL, E. HANAPPI-EGGER, R. HOFMANN, München, Hampp, 2006, pp. 25-43.
- INAIL, *Scheda Infor.Mo - Lavoratori anziani*, 2019.
- JACKSON S.E., JOSHI A., ERHARD N.L., *Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications*, in «Journal of Management», 29 (6), 2003, pp. 801-830.
- JOSHI A., ROH H., *Context matters: A multilevel framework for work team diversity research*, in *Research in personnel and human resources management*, edited by J.J. MARTOCCHIO, Elsevier Science/JAI Press, 2007, pp. 1-48.
- KLARSFELD A., *The diffusion of diversity management: the case of France*, in «Scandinavian Journal of Management», 25 (4), 2009, pp. 363-373.

- KÖLLEN T., *Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future*, in «Journal of Management Inquiry», 2019.
- KRAIGER K., FORD J.K., *A meta-analysis of ratee race effects in performance ratings*, in «Journal of Applied Psychology», 70 (1), 1985, pp. 56-65.
- LODEN M., ROSENER J.B., *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*, Homewood, Business One Irwin, 1991.
- MCKAY P.F., MCDANIEL M.A., *A reexamination of black-white mean differences in work performance: More data, more moderators*, in «Journal of Applied Psychology», 91 (3), 2006, pp. 538-554.
- MOCH M.K., *Job involvement, internal motivation, and employees' integration into networks of work relationships*, in «Organizational Behavior & Human Performance», 25 (1), 1980, pp. 15-31.
- MOR BARAK M., LIZANO E., KIM A., DUAN L., RHEE M., HSIAO H. & BRIMHALL K., *The Promise of Diversity Management for Climate of Inclusion: A State-of-the-Art Review and Meta-Analysis*, in «Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance», 40, 2016, pp. 305-333.
- NKOMO S.M., *Inclusion: Old wine in new bottles*, in *Diversity at work: The practice of inclusion*, edited by B.M. FERDMAN, B.R. DEANE, Jossey-Bass Open-Library, 2013, pp. 580-592.
- OPEN MIGRATION, *A trent'anni dallo sbarco della Vlora, breve viaggio nell'Italia che si è scoperta paese di immigrazione*, 2021.
- PEW RESEARCH CENTER, *Survey of US adults*, 2022.
- PLUMMER D.L. (ED.), *Handbook of diversity management: Beyond awareness to competency-based learning*, Oxford, University Press of America, 2003.
- ROTH P.L., HUFFCUTT A.I., BOBKO P., *Ethnic group differences in measures of job performance: A new meta-analysis*, in «Journal of Applied Psychology», 88 (4), 2003, pp. 694-706.
- SACKETT P.R., DUBOIS C.L., NOE A.W., *Tokenism in performance evaluation: The effects of work group representation on male-female and White-Black differences in performance ratings*, in «Journal of Applied Psychology», 76 (2), 1991, pp. 263-267.

- SHORE L.M., CHUNG-HERRERA B.G., DEAN M.A., EHRHART K.H., JUNG D.I., RANDEL A.E. & SINGH G., *Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?*, in «Human Resource Management Review», 19 (2), 2009, pp. 117-133.
- SCHEIN E.H., *Organizational culture*, in «American Psychologist», 45 (2), 1990, pp. 109-119.
- WILLIAMS K., O'REILLY C., *Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research*, in «Research in Organizational Behavior», 20, 1998, pp. 77-140.
- ZANONI P., JANSSENS M., BENSCHOP Y. & NKOMO S., *Guest Editorial: Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference Through Critical Perspectives*, in «Organization», 17 (1), 2010, pp. 9-29.

PROFILI DI AUTORI E AUTRICI – CURATORI E CURATRICI

TINDARA ADDABBO è Professoressa ordinaria di Politica Economica nel Dipartimento di Economia “Marco Biagi” dell’Università di Modena e Reggio Emilia - Unimore e, dal 2019, Delegata del Rettore alle Pari Opportunità.

Componente del Comitato scientifico della Fondazione Marco Biagi e Coordinatrice dell’Osservatorio sull’equità di genere della stessa, è anche componente della Giunta del CRID - Centro di Ricerca Interdipartimentale su Discriminazioni e vulnerabilità e del CAPP - Centro di Analisi delle Politiche Pubbliche di Unimore.

Componente del Comitato Scientifico della *start-up* universitaria IDEM-Mind the Gap, ha partecipato alla stesura delle “Linee guida per il disegno dei Gender Equality Plan” del Gruppo di Lavoro Commissione di Genere della CRUI, delle “Linee guida per il bilancio di genere delle Università” della Conferenza Nazionale degli Organismi di Parità delle Università Italiane e delle “Linee guida per la stesura dei Bilanci di genere” nell’approccio *ben-essere* dei comuni per Regione Emilia-Romagna.

EDOARDO ALES è Professore ordinario di Diritto del Lavoro nel Dipartimento di Scienze Economiche, Giuridiche, Informatiche e Motorie dell’Università degli Studi di Napoli “Parthenope” e insegna *Social and Labour Market Regulation* presso il Dipartimento di Scienze Politiche della LUISS.

Dal 2006 è esperto nazionale per l’Italia dell’ECE-ICF, consorzio che supporta la Commissione Europea in materia di diritto e politiche del lavoro.

Dal 2012 è componente del Comitato Scientifico e Coordinatore dell’Osservatorio sul *management* partecipato nel settore privato e pubblico (OSMAPART) della Fondazione Marco Biagi (Università di Modena e Reggio Emilia).

Dal 2013 presiede la Commissione di Certificazione dei Contratti di lavoro e d'Appalto dell'Università di Cassino.

È cofondatore e condirettore della "Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale", componente del Comitato di Direzione del "Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali", nonché uno dei coordinatori della Rivista "Diritti Lavori Mercati" e co-editor di "DLM.int".

BARBARA GIOVANNA BELLO è Ricercatrice di tipo b (RTDB) presso il Dipartimento di Studi linguistico-letterari, storico-filosofici e giuridici dell'Università della Tuscia, Viterbo, ove è docente di Filosofia del diritto e di Giustizia digitale.

Dal 2012 co-cordina il WG "Gender, Law and Society" del Research Committee of Sociology of Law e dal 2013 è componente del Berkeley Center on Comparative Equality and Anti-Discrimination Law (University of California, Berkeley School of Law).

È stata, fra l'altro, borsista DAAD e Marie Curie, svolgendo soggiorni di ricerca a Bochum, Berlino e Freiburg im Breisgau.

Corrispondente del CRID – Centro di Ricerca Interdipartimentale su Discriminazioni e vulnerabilità dell'Università di Modena e Reggio Emilia - Unimore, fa parte dell'Officina informatica "Diritto Etica Tecnologie" istituita presso il Centro, nonché della Rete nazionale per il contrasto ai discorsi e ai fenomeni d'odio.

Si occupa, in una prospettiva di filosofia e sociologia del diritto, di diritti umani, intersezionalità, mobbing, prevenzione e contrasto delle discriminazioni, discorso d'odio offline e online, giustizia sociale e digitale.

THOMAS CASADEI è Professore ordinario di Filosofia del Diritto nel Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università di Modena e Reggio Emilia - Unimore, ove insegna anche Teoria e prassi dei diritti umani e Didattica del diritto e media education.

Co-fondatore insieme al Prof. Gianfrancesco Zanetti del CRID – Centro di Ricerca Interdipartimentale su Discriminazioni e vulnerabilità, Università di Modena e Reggio Emilia - Unimore, dal

2022 ne è il Direttore. Dal 2019 è Delegato del Rettore alla Comunicazione e Portavoce di Ateneo.

Ha fatto parte dell'Unità di ricerca di Unimore nell'ambito del progetto Horizon 2020 EQUAL-IST "Gender Equality Plans for Information Sciences and Technology Research Institutions". È inoltre componente della "Red Iberoamericana de Investigación sobre Formas Contemporáneas de Esclavitud y Derechos Humanos".

I suoi interessi di ricerca, negli ultimi anni, si sono concentrati sui diritti umani e le loro violazioni a partire dalle diverse forme della discriminazione, sui diritti delle donne e delle bambine nella prospettiva del femminismo giuridico, sulle pratiche istituzionali di inclusione sociale.

YLENIA CURZI è Professoressa associata di Organizzazione Aziendale nel Dipartimento di Economia Marco Biagi dell'Università di Modena e Reggio Emilia - Unimore.

È coordinatrice del Corso di dottorato in "Lavoro, Sviluppo e Innovazione" di Unimore.

È Componente del Comitato scientifico della Fondazione Marco Biagi e Coordinatrice dell'Osservatorio su Performance Management.

I suoi principali interessi di ricerca includono: *performance management*, pratiche/sistemi di gestione delle risorse umane e benessere sul lavoro (settore privato e pubblico); organizzazione, digitalizzazione e benessere sul lavoro (settore privato e pubblico); scelte organizzative per promuovere luoghi di lavoro inclusivi.

TOMMASO FABBRI è Professore ordinario di Organizzazione Aziendale nel Dipartimento di Economia Marco Biagi dell'Università di Modena e Reggio Emilia – Unimore.

È Direttore del Dipartimento di Economia Marco Biagi e Vice Direttore della Scuola di Dottorato E4E (Engineering For Economics – Economics for Engineering).

È Vice presidente del Comitato Scientifico della Fondazione Marco Biagi.

I suoi principali interessi di ricerca includono: performance management, l'apprendimento organizzativo, il benessere sul lavoro, la gestione delle prestazioni, la “dataficazione” del lavoro e la gestione delle risorse umane basata sui dati.

ENRICO FABRIZI è Professore ordinario di Statistica Economica nella Facoltà di Economia e Giurisprudenza dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, sede di Piacenza, ove insegna Metodi quantitativi per le decisioni aziendali in banca, Ricerche di marketing, Statistics.

In precedenza ha svolto attività di ricerca e didattica presso il Dipartimento di Statistica dell'Università di Bologna e presso il Dipartimento di Matematica e Statistica dell'Università di Bergamo.

I suoi interessi di ricerca si concentrano sulle metodologie di campionamento dei sondaggi, sull'inferenza bayesiana applicata all'analisi dei dati raccolti tramite sondaggi complessi e sulla stima di piccola area.

Di recente ha dedicato particolare attenzione alla valutazione dei parametri legati alla povertà e all'ineguaglianza.

ANDREA GIRARDI, dottore di ricerca in “Lavoro, Sviluppo e Innovazione” conseguito presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia - Unimore e la Fondazione Marco Biagi (2023), è Assegnista di ricerca dell'Università di Modena e Reggio Emilia nell'ambito del Progetto Ecosister (PNRR) incentrato sullo studio della misurazione di sostenibilità delle filiere produttive in Emilia-Romagna.

I suoi interessi di ricerca si concentrano sui sistemi di misurazione degli impatti non finanziari delle organizzazioni, sul *management accounting* per la sostenibilità, sull'economia circolare, nonché su *accountability*, NPO, *social impact*, *social capital* e *crowdfunding*.

Come *Doctoral visiting* ha fatto parte del gruppo di ricerca CRS presso la Royal Holloway University of London e collabora con il gruppo di ricerca Business Ethics and Social and Environmental Accounting (RIBES) presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università degli Studi di Trento.

ULPIANA KOCOLLARI è Professoressa associata di Economia Aziendale nel Dipartimento di Economia Marco Biagi dell'Università di Modena e Reggio Emilia - Unimore.

È presidente del Corso di Laurea Magistrale in Direzione Consulenza d'Impresa e componente del Collegio dei docenti del Corso di Dottorato in “Lavoro, Sviluppo e Innovazione” di Unimore.

Ha condotto diverse ricerche che, attraverso il dialogo continuo con le aziende pioniere della Responsabilità Sociale d'Impresa e Sostenibilità, hanno prodotto strumenti e modelli per misurare e comunicare la sostenibilità delle aziende.

Al centro delle sue indagini sono i processi di *accountability* delle organizzazioni che si prefiggono di offrire tramite la loro attività economica, un contributo ai problemi sociali e ambientali creando valore condiviso verso una pluralità di *stakeholder*.

Partecipa a numerosi progetti di ricerca in collaborazione con le altre università e imprese impegnate nella responsabilità sociale finanziati dall'UE, dal Ministero dell'Università e della Ricerca, dalla Regione Emilia-Romagna e da altri enti di ricerca.

CHIARA MUSSIDA è Professoressa associata di Politica Economica nella Facoltà di Economia e Giurisprudenza dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, sede di Piacenza.

Qui insegna Economia del lavoro, Macroeconomics for Business, Managerial Economics, Teorie e politiche microeconomiche (mod. Teorie microeconomiche)

I suoi principali interessi di ricerca sono relativi a: economia del lavoro, *gender equality*, violenza di genere.

Collabora con la Robert F. Kennedy Human Rights - Italia per l'organizzazione di seminari sul *gender gap*, e con WeWorld per la redazione del Rapporto “Quanto costa il silenzio? Indagine nazionale sui costi economici e sociali della violenza sulle donne”.

FRANCESCA NEPOTI è Dottoranda (XXXVII° ciclo) del Corso di Dottorato in “Lavoro, Sviluppo e Innovazione” del Dipartimento di Economia “Marco Biagi” - Fondazione Marco Biagi, presso l'Uni-

versità di Modena e Reggio Emilia - Unimore, dove si dedica ad un progetto di ricerca sul rapporto fra i Sistemi di Performance Management e l'emergente disciplina della *Diversity Equity and Inclusion*.

È inoltre cultrice della materia di Organizzazione aziendale e Performance Digitalizzazione e Inclusione presso il Dipartimento di Economia Marco Biagi.

Dal 2022 è componente dell'Osservatorio Performance management costituito presso la Fondazione Marco Biagi, cornice nella quale ha progettato interventi e corsi sul tema della *Diversity Equality and Inclusion*.

FEDERICA PALMIROTTA è Assegnista di ricerca in Diritto del Lavoro nel Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università di Modena e Reggio Emilia - Unimore.

Presso il Dipartimento di Economia Marco Biagi è cultrice della materia di Diritto del lavoro avanzato, di Diritto delle Risorse Umane e di Diritto privato e commerciale con elementi di diritto internazionale.

Dal 2020 è componente del Comitato Organizzativo del Convegno Internazionale in memoria di Marco Biagi; è anche componente dell'Osservatorio sul Lavoro Digitale e Multilocale e dell'Osservatorio sull'Equità di Genere, costituiti presso la Fondazione Marco Biagi, nonché componente del team di giovani ricercatrici e ricercatori che compongono l>IDEM Lab all'interno della start-up universitaria IDEM-Mind the Gap. Fa parte del Comitato Editoriale della rivista «Italian Labour Law e-Journal».

CECILIA ROBUSTELLI è Professoressa ordinaria di Linguistica italiana presso il Dipartimento di Studi linguistici e culturali dell'Università di Modena e Reggio Emilia - Unimore. Si occupa in particolare di storia della grammatica, linguistica storica, politica linguistica italiana nell'Unione europea, del rapporto tra lingua e genere e di sessismo nella lingua italiana e di linguaggio amministrativo.

Consulente per la politica linguistica dell'Accademia della Crusca in ambito europeo per l'attività della *European Federation of Na-*

tional Institutions for Language (EFNIL), ha fatto parte del suo comitato esecutivo.

È una delle ventisette fondatrici della Rete REI e fa parte del *Centro di Ricerca, Trasferimento e Alta Formazione di Linguistica Storica e Teorica (CLIEO)* fondato dall'Accademia della Crusca.

È Presidente dell'Associazione per la qualità degli atti amministrativi fondata da ITTIG-CNR e dall'Accademia della Crusca.

Dal 2021 fa parte della Commissione regionale Pari Opportunità della Regione Toscana ed è vicepresidente del EFNIL: European Federation of National Institutions for Language.

Dal 2022 fa parte del Comitato scientifico dell'Ordine dei Giornalisti della Toscana.

ELENA SARTI ha conseguito il dottorato di ricerca in “Relazioni di Lavoro” nell'Università di Modena e Reggio Emilia, ed attualmente è Ricercatrice a tempo determinato di tipo a (RTDA) nel Dipartimento di Economia Marco Biagi dell'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia.

È titolare di insegnamento presso la Fondazione UniverMantova dove si occupa di marketing e management delle destinazioni turistiche.

In passato ha lavorato come assegnista di ricerca e ricercatrice postdoc sui seguenti temi: resilienza d'impresa, ben-essere, salute fisica e mentale, sviluppo umano, discriminazione e stress lavoro-correlato presso l'Università di Modena e Reggio Emilia - Unimore e presso l'Università di Ginevra.

Esperta in metodi quantitativi (microeconometria) e qualitativi, collabora alla stesura di studi e-report all'interno di diversi gruppi di ricerca.

CARLOTTA SERRA è Direttrice generale della Fondazione Marco Biagi e componente del Consiglio di amministrazione della *start-up* universitaria IDEM-Mind the Gap. È stata componente del Comitato di progetto di GE&PA nell'ambito del quale ha svolto il ruolo di Coordinatrice organizzativa.

Pubblicato
nel mese di settembre del 2024

I materiali raccolti in questo volume, in forma di voci per un Glossario, sono tra i frutti del progetto *GE&PA: Gender Equality & Public Administration* finanziato dalla Regione Emilia-Romagna.

Essi analizzano il nesso tra discriminazioni (*di genere*) e istituzioni, mettendo a fuoco le nozioni di *discriminazione* e di *parità di genere* nei contesti lavorativi, il *mobbing* come fenomeno sociale e fattispecie giuridica, le norme che consentono *la conciliazione fra tempi di vita e di lavoro*.

Altre voci trattano alcuni profili cruciali per promuovere la parità di genere: la definizione di *indicatori* che, insieme e disaggregati, svelano le diseguaglianze e rimandano a politiche in grado di contrastarle efficacemente; la rilevanza dei *Bilanci* e dei *Piani di Eguaglianza di genere*; i *processi organizzativi* e le alleanze tra *stakeholder* che, nei contesti territoriali, possono consentire di perseguire prospettive di *benessere, inclusione, rispetto della diversità*; il contrasto al *sessismo linguistico*.