

11

La conciliazione famiglia-lavoro come leva per la Diversity Equity & Inclusion

a cura di

Adele Mapelli

con i contributi di

Sara Callegari, Barbara De Micheli, Shata Diallo
Barbara Imperatori, Mariarosaria Izzo, Alessandra Lazazzara
Barbara Poggio, Francesca Sagramora

*A Giuliana Mocchi,
per il suo impegno accademico e sociale
su questi temi.*

Quaderni *fm*
Corporate Family Responsibility

11

La conciliazione famiglia-lavoro come leva per la Diversity, Equity & Inclusion

a cura di
Adele Mapelli

con i contributi di
Sara Callegari, Barbara De Micheli, Shata Diallo
Barbara Imperatori, Mariarosaria Izzo, Alessandra Lazazzara
Barbara Poggio, Francesca Sagramora

fondazione *fm* *marcovigorelli*



Quaderni *fm*
Corporate Family Responsibility

11
**La conciliazione famiglia-lavoro
come leva per la Diversity, Equity & Inclusion**

Rivista semestrale della Fondazione Marco Vigorelli
Registrazione al Tribunale di Milano n. 244 del 4 ottobre 2018

© Fondazione Marco Vigorelli, 2023
ISSN 2724-2986

direttore responsabile
Sonia Vazzano

direttore di collana
Isabella Crespi (Università di Macerata)

comitato di redazione
Gian Marco Pellos, Sonia Vazzano

comitato scientifico
Maria Novella Bugetti (Università degli Studi di Milano)
Vittorio Coda (SDA Bocconi)
Guglielmo Faldetta (Università degli Studi di Enna "Kore")
Lucio Fumagalli (4Changing e Baicr)
Franca Maino (Università degli Studi di Milano e Percorsi di secondo welfare)
Annamaria Minetti (Fiat e Federmanager)
Simona Sandrini (Università Cattolica del Sacro Cuore)
Laura Tucci (HR Manager in Gruppo multinazionale)
Giacomo Vigorelli (Philips)

Introduzione

Adele Mapelli

7

Riflessioni

La conciliazione come leva per creare ambienti inclusivi
in grado di favorire il benessere delle persone

Barbara De Micheli

21

Tra conciliazione e valorizzazione delle diversità:
un nesso virtuoso e imprescindibile

Barbara Poggio

33

Non ci sono più scuse! L'adozione (o non adozione) di politiche
di conciliazione e inclusione è il risultato di una scelta strategica

Alessandra Lazazzara

45

Le pratiche di diversità e inclusione servono "davvero"?
Il ruolo della direzione HR tra sostenibilità e significato del lavoro

Barbara Imperatori

57

Esperienze

Engie e la Certificazione della Parità Genere

intervista a *Sara Callegari* a cura di *Adele Mapelli*

71

P&G e il congedo di paternità
come leva per creare un ambiente inclusivo

intervista a *Francesca Sagromora* a cura di *Sonia Vazzano*

83

Il coraggio civile in azienda

intervista a *Shata Diallo* a cura di *Sonia Vazzano*

93

Lavoro, conciliazione e DE&I

intervista a *Mariarosaria Izzo* a cura di *Sonia Vazzano*

103

Note sugli autori

121

adele.mapelli@kokeshi.mi.it



Introduzione

Adele Mapelli

1. Gestire la diversità in azienda: una necessità condivisa?

L'attenzione nei confronti della pluralità della forza lavoro è nata negli Stati Uniti alla fine degli anni '80 e si è poi diffusa in Europa, in particolare nei paesi nordici, fino a giungere in Italia prevalentemente all'interno di società multinazionali. Allora il focus era sulle differenze di genere e sulla creazione di strumenti e servizi di conciliazione per supportare lo sviluppo professionale delle donne e la ricerca di un "giusto" equilibrio tra i loro diversi ruoli (di madre, moglie, lavoratrice). Poi, negli anni, si è avvertita una crescente necessità di azioni più trasversali, aventi come destinatari non più solo madri lavoratrici, ma potenzialmente tutta la popolazione aziendale. Azioni organizzative quindi in grado di valorizzare i diversi status identitari e includere identità, stili di vita e modelli non-normativi.

Oggi il tema è diventato mainstream e ha assunto un'importanza tale da rientrare tra i 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile nell'Agenda 2030 sottoscritta dai Paesi membri delle Nazioni Unite. L'obiettivo 5, infatti, riguarda la gender equality e il 10 la riduzione delle diseguaglianze. Il percorso che ha portato a riconoscere un'importanza strategica al tema non è stato facile.

Era il 2007 quando, insieme ad una collega di SDA Bocconi, ho pubblicato il libro *Diversity Management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*. In quegli anni il tema era ancora poco conosciuto ed esplorato, sia in ambito accademico, sia in ambito aziendale e le riflessioni sul valore della diversità in azienda venivano ascoltate con un certo scetticismo, se non addirittura scherno.

Ancora oggi nella mia attività di consulente e formatrice mi capita di intercettare resistenze, ostilità e tanti luoghi comuni: «Dobbiamo ancora parlare di donne?»; «Siamo tutti uguali: perché rimarcare e sottolineare la diversità?»; «In un sistema meritocratico, contano solo le competenze»; «Noi diamo a tutti le stesse opportunità»; «Le quote sono controproducenti e vanificano un'evoluzione che dovrebbe invece essere naturale e non forzata». Ecco, nel mondo ideale queste affermazioni potrebbero anche essere vere, ma nel mondo reale in cui viviamo, ricco di contraddizioni e paradossi, non lo sono: è importante riuscire ad avere uno sguardo lucido e a prendere consapevolezza del fatto che il sistema non è equo, che tutti noi siamo diversi uno dall'altro, che alcune forzature

sono necessarie per apportare cambiamenti che altrimenti non avverrebbero. Quindi ben vengano gli strumenti legislativi che danno risposte ai nuovi bisogni delle persone e ben vengano le azioni messe in atto dalle aziende più lungimiranti per favorire benessere organizzativo.

2. Dal Diversity Management alla Diversity, Equity & Inclusion

Fino a qualche anno fa, l'obiettivo prioritario delle aziende era quello di avere una forza lavoro eterogenea e differenziata: si parlava di Diversity Management cioè di modalità di gestione delle persone in grado di intercettare la diversificazione dei loro bisogni ed esigenze.

Oggi si parla di Diversity, Equity & Inclusion (DE&I): un cambio lessicale che riflette un vero e proprio cambio di paradigma. La creazione di contesti con persone eterogenee e "diverse" tra loro è una condizione necessaria, ma non sufficiente per una reale valorizzazione e integrazione. Nell'acronimo DE&I quindi, oltre alla Diversità, che si riferisce alle differenze fisiche o socioculturali reali o percepite attribuite alle persone e alla loro rappresentanza all'interno delle organizzazioni, ci sono altri due costrutti fondamentali. Il primo è l'Equità, vale a dire la gestione delle persone in termini sia di opportunità che di risultato; il secondo è l'Inclusione e si riferisce alla creazione di una cultura che promuova l'appartenenza e la valorizzazione dei diversi gruppi/categorie di lavoratori e lavoratrici.

Così inquadrata, la DE&I diventa la condizione essenziale sia per la crescita e la competitività delle imprese, sia per il benessere dei lavoratori e delle lavoratrici, al di là della retorica, del rischio “moda manageriale” o “social washing” sempre presente. Credo infatti che tutti, nella nostra quotidianità, sperimentiamo quanto sia proficuo lavorare con persone diverse da noi, per età, background formativo o lavorativo, abilità, genere, età ed etnia. E il fatto che questa nostra percezione venga confermata da dati di ricerca, rigorosi e statisticamente validi, legittima ancora di più la necessità di creare ambienti di lavoro caring e attenti alla valorizzazione delle diversità di cui tutti noi siamo portatori e portatrici.

3. La conciliazione vita privata e lavorativa: alla ricerca di un'integrazione

La ricerca di una buona conciliazione è sempre stata una necessità e un bisogno fortemente espresso dalle persone già nel pre-pandemia; sicuramente in questi ultimi tre anni, il bilanciamento tra la nostra identità personale e professionale è stato messo a dura a prova.

È notizia di pochi giorni fa, l'approvazione da parte del Consiglio dei ministri del Decreto legislativo di recepimento della direttiva europea 2019/1158, che ha l'obiettivo di promuovere il miglioramento della conciliazione tra i tempi della vita lavorativa e quelli dedicati alla vita familiare per i lavoratori e le lavoratrici. La direttiva, infatti, introduce alcuni

standard minimi per gli Stati membri su un tema che rappresenta per l'Unione Europea una sfida per la competitività e la crescita. Si tratta di un provvedimento molto interessante perché cavalca la promozione del modello *dual-earner dual-carer* attraverso la promozione di politiche finalizzate alla condivisione delle responsabilità di cura tra entrambi i genitori (e non più solo per mamme!). Parallelamente a questi cambiamenti legislativi che necessariamente non solo riflettono, ma anche agevolano il cambiamento culturale, anche il mondo aziendale si è attivato e si sta attivando con policy interne, survey, attività di sensibilizzazione di formazione e creazione di servizi sempre più differenziati e variegati di "work life balance", o meglio di "work life integration".

Un interessante filone di studi, infatti, sta mettendo in discussione l'espressione "work life balance" principalmente per due motivi che non sono solo linguistici e di forma, ma anche concettuali, quindi di sostanza. Il primo motivo è che l'etichetta parla di lavoro e di vita, come se il tempo che si trascorre all'interno di un'azienda fosse una "non-vita". Ma, è bene ricordare che noi siamo al contempo tante cose, abitiamo in parallelo tante stanze identitarie che non sono racchiudibili in "vita" e "lavoro".

Il secondo motivo ha a che vedere con la parola "balance": parlare di bilanciamento e di "equilibrio", evoca una sorta di gioco a somma zero in cui diventa necessario suddividere in ugual misura le ore da dedicare all'una e all'altra sfera, come se lavoro e vita fossero ai due estremi opposti rispetto

a un fulcro centrale. Come a dire che c'è work life balance se e solo se i due piatti della bilancia sono perfettamente allineati. Ma, come è facile intuire, è molto difficile che sia così. Possiamo anche dire che ricercare un equilibrio perfetto non è un obiettivo realistico: quindi, per assurdo, rinunciare a trovare un equilibrio ci permette di liberarci da sensi di colpa o dalla sensazione di non essere all'altezza. Meglio dunque attrezzarsi per trovare il modo per far coesistere sullo stesso piatto della bilancia i nostri status identitari, per arrivare a una commistione funzionale che ci faccia stare bene: dal miraggio del "balance" a una più realistica (e sana) "integration".

4. La conciliazione come leva della Diversity, Equity & Inclusion

Alla luce di quanto detto, il Quaderno intende analizzare il ruolo degli strumenti di conciliazione quali veicoli e leve per la creazione di ambienti aziendali inclusivi, in grado cioè di dare una risposta concreta al bisogno di integrazione e armonizzazione dell'identità lavorativa e di quella personale dei lavoratori e delle lavoratrici.

Nella sezione delle *Riflessioni*, vengono approfondite quattro condizioni necessarie per creare inclusione (quella vera, sostanziale e non di facciata), di cui due ascrivibili ad un piano più politico, due afferenti all'ambito aziendale.

La prima, ben sottolineata dal contributo Barbara De Micheli, *La conciliazione come leva per creare*

ambienti inclusivi in grado di favorire il benessere delle persone, è la disponibilità di servizi, preferibilmente pubblici, che supportino la work life integration: solo con servizi accessibili, adeguati e di qualità è possibile ottenere una conciliazione accettabile e sostenibile tra il tempo del lavoro – sia esso retribuito o non retribuito – e il tempo libero da responsabilità e oneri e dedicato a se stessi, alla vita sociale, alla crescita personale. In assenza di infrastrutture sociali, il rischio è che tutto ricada sui lavoratori e soprattutto sulle lavoratrici.

La seconda condizione è che le strategie e le pratiche di conciliazione siano in grado di adattarsi alle diverse esigenze e caratteristiche dei soggetti che operano all'interno delle organizzazioni, tenendo conto delle loro specificità (genere, età, situazione familiare, appartenenza etnica, condizione contrattuale, ecc.), così come alle diverse fasi dei corsi di vita. È questo un punto fondamentale che troviamo nel contributo di Barbara Poggio, *Tra conciliazione e valorizzazione delle diversità: un nesso virtuoso e imprescindibile*. Questo significa che è necessario utilizzare strumenti non standardizzati, capaci cioè di adattarsi a bisogni differenziati. Al contempo, è importante che chi ha la responsabilità di decidere e disegnare queste politiche e azioni, sia consapevole del rischio che il destinarle a specifici target, in particolare alle donne con figli, può avere in termini di riproduzione di quegli stereotipi e squilibri che si vorrebbero invece superare.

Per quanto riguarda le aziende, il contributo di Alessandra Lazazzara è molto esplicativo, già nel

titolo: *Non ci sono più scuse! L'adozione (o non adozione) di politiche di conciliazione e inclusione è il risultato di una scelta strategica*: un'organizzazione pubblica o privata che non adotta misure di DE&I sta dichiarando la sua scelta strategica e di conseguenza la sua visione riguardo la gestione e il valore (o non valore) del capitale umano. Per promuovere il benessere e l'inclusione è necessario che questi due elementi diventino effettivamente degli obiettivi di business e costituiscano le fondamenta dei sistemi di gestione delle persone.

Infine, il contributo di Barbara Imperatori, *Le pratiche di diversità e inclusione servono "davvero"? Il ruolo della direzione HR tra sostenibilità e significato del lavoro* sottolinea con forza che le organizzazioni inclusive sono quelle in cui la cultura connette ogni lavoratore all'organizzazione e ne incoraggia la collaborazione, sostenendo contemporaneamente sia il senso di appartenenza e di coinvolgimento alla vita organizzativa, sia la sua unicità. Affinché tutto questo possa "davvero" realizzarsi, è necessario attivare processi partecipativi (tra HR professional, i lavoratori e i capi) attraverso cui persone e organizzazioni possano, insieme, generare idee, progetti e pratiche innovative.

Con le *Esperienze* passiamo dalla teoria alla pratica. In questa sezione ho voluto dare spazio a voci differenti per ruolo e background, voci che ci parlano di azioni concrete messe in atto sul tema della conciliazione e della DE&I.

La prima, è di Sara Callegari, HR, HSE & Procurement Director di ENGIE Italia, che illustra i motivi

e il percorso che ha portato la sua azienda a ottenere la Certificazione della Parità di Genere.

La seconda voce è di Francesca Sagramora, vice presidente Risorse umane Procter & Gamble che ci descrive le azioni messe in campo sul tema della genitorialità, con un focus particolare sui neo papà.

La terza voce è di Shata Diallo, consulente di Mida, che ci presenta il modello H.E.R.O., il quale valorizza strumenti di cittadinanza per agire di fronte a micro-iniquità e micro-aggressioni che possiamo sperimentare nella vita di tutti i giorni.

La quarta voce è di Mariarosaria Izzo, coordinatrice del corso post-lauream di perfezionamento in Disability e Diversity Management dell'Università Europea di Roma, corso che nasce dall'intenzione di preparare in maniera specialistica persone già esperte sul tema con una visione sistemica e organizzativa.

Ringraziamenti

Con grande piacere e interesse ho colto la sfida della Fondazione Vigorelli, quella di realizzare una pubblicazione che unisse due temi caldi, a me molto cari sia dal punto di vista professionale che personale: la conciliazione vita personale e professionale e la gestione della diversità in azienda.

Quando mi sono trovata davanti al foglio word per abbozzare un'ipotesi di indice, mi sono chiesta quale potesse essere il valore aggiunto della pubblicazione all'interno di un panorama già ricco di contributi e ricerche. Ed è così che ho messo a

fuoco la mia idea: integrare approcci differenti, visioni innovative e, perché no, dare spazio a provocazioni e sguardi critici.

I miei ringraziamenti vanno a Sonia Vazzano e Isabella Crespi per essere state sempre al mio fianco con consigli, idee, stimoli che hanno arricchito la pubblicazione. A tutte le autrici dei contributi per essere riuscite a cogliere pienamente quello che avevo in mente di realizzare; non era nei piani fossero tutte donne, ma la loro grande competenza sul tema e la loro autenticità nel portarlo avanti come accademiche, direttrici risorse umane, consulenti e formatrici sono stati i criteri guida rispetto alla loro scelta. Al team Kokeshi con cui quotidianamente sperimento il valore del confronto e della collaborazione.

Spero davvero che dalla lettura del Quaderno si possano cogliere spunti, sollecitazioni e ispirazioni per continuare a lavorare, come professionisti/e ma non solo, sull'accettazione della diversità dell'altro, sulla messa in discussione delle proprie convinzioni e posizioni, sulla valorizzazione dello scambio, sulla creazione di ambienti inclusivi. Ce ne è davvero ancora tanto bisogno.



Foto di Randy Fath su Unsplash

Foto di Claudio Schwarz su Unsplash





Riflessioni

demicheli@fondazionebrodolini.eu



La conciliazione come leva per creare ambienti inclusivi in grado di favorire il benessere delle persone

Barbara De Micheli

1. Per una nuova definizione di conciliazione

Con il termine “conciliazione” dei tempi di vita con i tempi di lavoro si intende l’investimento di risorse – spesso individuali – necessario per trovare un *equilibrio* soddisfacente tra i diversi ambiti della vita di ciascun individuo. Tradizionalmente questi ambiti sono stati separati con nettezza: da un lato l’*attività lavorativa*, da svolgersi in un contesto connotato come *luogo di lavoro* e in un tempo chiaramente definito; dall’altro l’*attività di cura*, un insieme di compiti da svolgersi nello spazio della casa (ma non soltanto in quello) che contemplano l’accudimento dei figli (e di altre persone dipendenti, quali ad esempio i genitori) e della casa stessa e che si ripetono con una cadenza ci-

clica che raramente prevede interruzioni (difficile andare in vacanza dalla pulizia della casa, la preparazione dei pasti, l'accudimento di una persona dipendente...). L'investimento individuale di risorse ed energie da dedicare alla conciliazione è fortemente condizionato dall'*appartenenza di genere*: a tutt'oggi in Europa, ma soprattutto in Italia, sono le donne che si fanno maggiormente carico delle attività di cura. Il recente report di Save the Children¹ dall'eloquente titolo *Le equilibriste* offre numerosi esempi di come le energie necessarie per mantenere questo equilibrio siano talmente ingenti da portare le donne ad abbandonare il lavoro a seguito della maternità oppure a preferire sempre di più una scelta volta a "contenere i danni", ovvero alla rinuncia alla maternità stessa, con i noti effetti di contrazione delle nascite.

Secondo un rapporto dell'Organizzazione internazionale del lavoro² citato da Save the Children, in Italia le donne dedicano 5 ore e 5 minuti al giorno al *lavoro non retribuito* di assistenza e cura, mentre gli uomini 1 ora e 48 minuti. Il 74% del totale delle ore di lavoro non retribuito di assistenza e cura grava pertanto sulle spalle delle donne.

A ciò si aggiunga che l'investimento individuale è tanto più consistente quanto più il contesto in cui la persona vive è povero di infrastrutture sociali e servizi che possano agevolare la gestione dei carichi di cura. Con il termine "infrastrutture sociali" si fa riferimento non soltanto ai tradizionali servizi di accudimento e cura di bambine, bambini e persone anziane nonché alla possibilità di accedere a servizi sanitari di buon livello, ma si pensa anche

al sistema dei trasporti pubblici e locali (che possono fare la differenza nel garantire una buona qualità della vita) e alla disponibilità e accessibilità di luoghi per la socializzazione e lo svago.

Se consideriamo il tempo inevitabilmente dedicato alle funzioni vitali (dormire, mangiare, prendersi cura del proprio corpo), da stimarsi in almeno 9 ore, e aggiungiamo le almeno 9 ore di un lavoro a tempo pieno (8 ore più una pausa, più il tempo di trasporto per raggiungere il luogo di lavoro), le 5 ore e 5 minuti dedicate alla cura occupano la quasi totalità delle ore che rimangono in una giornata.

Nel conteggio ovviamente non trovano spazio altre attività che dovrebbero far parte della vita di una persona: il tempo per lo svago, per le attività sportive, per la lettura, le amicizie. Non trova spazio il tempo “libero” nelle sue varie declinazioni.

Con l’evolversi delle nuove tecnologie digitali e l’avvento del microprocessore che consente a molte persone di lavorare in “ogni luogo ed in ogni tempo”³, il cosiddetto *smart working*, sostenuto nella sua espansione anche dall’adozione straordinaria in pandemia, ha assottigliato i confini tra luoghi e tempi di lavoro e luoghi e tempi della cura. Questo processo da un lato ha offerto la possibilità di lavorare *da casa*, in apparenza agevolando chi ha maggiori responsabilità di cura, dall’altro ha reso di fatto ininterrotto *il tempo del lavoro*, unendo in un *continuum* senza sosta il tempo (e lo spazio) del *lavoro retribuito* con il tempo (e lo spazio) del *lavoro di cura*. Un insieme di attività che ha sempre le caratteristiche di un

impegno lavorativo, ma non è riconosciuto come tale non essendo retribuito.

Lo sforzo per conciliare e trovare un equilibrio assume quindi nuove caratteristiche e, se possibile, diviene ancora più complesso.

Ne consegue la necessità di sviluppare un approccio inclusivo, che vada oltre una visione stereotipata dei bisogni di conciliazione delle persone, superando in primo luogo gli stereotipi di genere e in secondo luogo una concezione che ritenga come legittimi solo i bisogni legati all'adempimento di carichi di cura.

Accanto alla necessità di considerare la cura una *responsabilità sociale*, che riguarda tutti gli individui all'interno e all'esterno del nucleo familiare di riferimento, che deve trovare nel contesto sociale possibilità di soddisfazione, emerge anche la necessità di interrogarsi sulle reali necessità degli individui nella loro complessità e nelle loro caratteristiche intersezionali, provando a definire le strategie più adatte per ridurre l'investimento individuale necessario a trovare un equilibrio e contribuire ad una presa in carico collettiva.

2. Le politiche per la conciliazione

L'insieme delle politiche e misure di conciliazione sviluppate negli anni più recenti rappresenta un fattore di innovazione dei modelli sociali, economici e culturali e si ripropone di fornire strumenti che, rendendo compatibili sfera lavorativa e sfera individuale-familiare, consentano a ciascun indi-

viduo di vivere al meglio i molteplici ruoli che gioca all'interno di società complesse.

Sebbene nella maggior parte degli interventi previsti prevalga una visione tradizionale della definizione di conciliazione, con una marcata attenzione ad offrire strumenti alle donne per far fronte ai numerosi carichi di cura di cui sono responsabili, negli ultimi anni si rileva un impegno costante, sostenuto anche dalla normativa europea, a promuovere un coinvolgimento sempre maggiore dei padri nella cura dei figli, ad esempio allargando la previsione di congedi di paternità obbligatori.

La Direttiva Europea (UE) 2019/1158, relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza riconosce l'importanza della disponibilità di congedi e modalità di lavoro flessibili per favorire una maggiore inclusione delle donne nel mercato del lavoro. Afferma inoltre che «poiché le opportunità e gli incentivi diretti a indurre gli uomini ad avvalersi dei meccanismi per conciliare attività professionale e vita familiare sono in genere scarsi e di conseguenza il loro utilizzo è basso nella maggior parte degli Stati membri, una concezione più equilibrata di tali regimi dal punto di vista del genere può contribuire a riequilibrare la distribuzione dell'assistenza all'interno della famiglia».

La direttiva ha così contribuito ad allargare i tempi del congedo di paternità anche nel nostro paese portando alla previsione che il padre lavoratore (dipendente pubblico o privato) debba astenersi obbligatoriamente dal lavoro per 10 giorni dal lavoro, che possono essere usufruiti tra i due mesi

precedenti e i cinque successivi al parto.

Si tratta di un punto di partenza, ancora debole rispetto alle previsioni di altri paesi e che non include i professionisti e i lavoratori autonomi, ma che comunque lancia un segnale nella prospettiva di una maggiore condivisione della genitorialità.

In Italia il tema della conciliazione, anche in una accezione più ampia, è disciplinato da oltre 20 anni dalla legge 8 marzo 2000 n. 53, che, oltre ad aver introdotto i congedi parentali, e ad aver favorito la sperimentazione di azioni positive per la conciliazione sul luogo di lavoro, sensibilizzando in tal senso aziende e parti sociali, ha previsto l'istituzione del congedo per la formazione continua e l'estensione dei congedi per la formazione.

Se la normativa disciplina la possibilità per lavoratrici e lavoratori di accedere a congedi per genitorialità e cura⁴, essa riguarda solo le famiglie e le relazioni parentali formalmente riconosciute, lasciando al margine nuove forme di famiglie e non riconoscendo a pieno i diritti di tutte e tutti.

In aggiunta, essa non soddisfa le esigenze di conciliazione dei soggetti che hanno un'occupazione precaria – più spesso donne che uomini – che non rientrando nella categoria dei lavoratori/trici non possono usufruire dei benefici di legge previsti.

Per questi soggetti, e per la popolazione in generale, rimane prioritario un investimento in politiche pubbliche che preveda infrastrutture sociali capaci di contribuire a migliorare la qualità della vita per tutti: copertura degli asilo nido (ancora fortemente al di sotto degli standard europei in molte zone del Paese), tempo pieno nelle scuole

elementari e medie, disponibilità di centri diurni di qualità per persone con disabilità gravi, servizi sanitari diffusi e di qualità, buona qualità dei trasporti locali, spazi di aggregazione e per attività sportive e culturali accessibili ed economici, politiche dei “tempi delle città” che consentano un accesso agli uffici pubblici sia telematico sia distribuito nell’arco della giornata.

In assenza di queste infrastrutture sociali l’investimento per la conciliazione è destinato a rimanere un investimento individuale il cui risultato nell’immediato sarà sempre più una esclusione delle donne dagli spazi pubblici del lavoro, del sociale e della politica.

3. Il ruolo delle aziende

Negli ultimi anni le aziende, soprattutto le aziende di grandi dimensioni, hanno avuto un ruolo importante nella sperimentazione di strumenti e politiche a favore della conciliazione.

Le opportunità offerte dall’innovazione tecnologica, e la spinta imposta dall’isolamento forzato durante la pandemia, hanno portato molte organizzazioni a strutturarsi in modo da offrire maggiore flessibilità e la possibilità di lavorare in ambienti digitali, a cui poter accedere da remoto, dalla propria abitazione o da altri luoghi a scelta del lavoratore/trice.

Abbiamo visto come questo elemento rappresenti sia un’opportunità che un rischio, ma è innegabile che una maggiore *flessibilità* di luoghi e orari rap-

presenti una risorsa per chi debba definire un equilibrio tra tempi di vita e tempi di lavoro.

Alle misure che favoriscono la flessibilità – e che non si esauriscono nello smart working, ma possono includere sperimentazioni di settimane corte, fasce orarie comuni e tempo individuale flessibile, banche ore per recuperi e cessione di ore e permessi tra colleghi, finestre flessibili per le entrate e le uscite – alcune aziende affiancano la definizione di *linee guida* per un'organizzazione attenta alle esigenze di conciliazione. Tali linee guida possono includere indicazioni sull'organizzazione delle riunioni – che si devono svolgere tra le 10 e le 16, essere comunicate per tempo e avere un'agenda chiara – norme sul diritto alla disconnessione, predisposizione di spazi “familiari”, ovvero stanze per l'allattamento o sale dove poter portare i figli con sé in ufficio se necessario.

Le realtà più avanzate propongono veri e propri *piani di conciliazione* che prevedono la possibilità di accedere a coaching individuale per l'organizzazione dei tempi di lavoro e di cura e l'individuazione e pianificazione dell'accesso ai servizi sul territorio.

Solo in rari casi le imprese si impegnano anche in campagne di sensibilizzazione per una genitorialità più condivisa, campagne il cui obiettivo sia una maggiore fruizione da parte dei padri dei congedi parentali a cui potrebbero accedere, ma che, per ragioni anche di carattere economico⁵, tendono a non utilizzare.

In aggiunta ad una maggiore flessibilità, le aziende hanno iniziato ad offrire ai/le propri/e dipendenti, mediante lo strumento del *welfare aziendale*, una

serie di servizi il cui obiettivo è migliorare la qualità lavorativa e di vita del dipendente stesso. Si tratta di voucher, attivabili mediante piattaforme telematiche e pagati dall'azienda, che consentono di avere accesso a servizi disponibili sul territorio e che includono servizi di supporto alla cura – nidi privati, centri estivi, soggiorni studio – o per il tempo libero – centri estetici, palestre, viaggi. Sia il lavoratore/trice che l'azienda traggono beneficio dalla de-fiscalizzazione degli strumenti di welfare e dalla possibilità di accedere al mercato dei servizi territoriali. Ovviamente questa misura è condizionata dall'offerta di servizi territoriali e di fatto accentua le disparità esistenti sul territorio nazionale anziché sanarle (è evidente che l'offerta dei grandi centri urbani è più ricca di quella delle piccole realtà di provincia). Un altro limite è la sua temporaneità e variabilità nel tempo, poiché le risorse da destinare alle iniziative di welfare possono variare di anno in anno al variare della disponibilità dell'azienda.

In un'ottica di maggiore inclusione e allargamento della platea degli aventi diritto alle misure di conciliazione, negli anni le grandi aziende hanno funzionato da apri pista, riconoscendo i nuclei familiari comunque costituiti e garantendo l'accessibilità alle misure dei vari *piani familiari* anche a soggetti non formalmente riconosciuti come familiari dall'ordinamento (famiglie di fatto, famiglie arcobaleno).

Se il contributo delle grandi imprese è importante e costituisce un aiuto significativo per molte persone impegnate nello sforzo della conciliazione,

si tratta tuttavia di un'opportunità riservata a pochi/e e soprattutto a chi riesce a rimanere all'interno del mercato del lavoro. Si tratta anche di iniziative che solo raramente mettono in discussione lo stereotipo di genere, secondo il quale una donna deve conciliare lavoro retribuito e lavoro di cura (non retribuito) senza che ci sia spazio per il tempo libero, laddove un uomo deve conciliare tempo di lavoro con tempo per sé, con una contrazione del tempo della cura socialmente meno riconosciuto e accettato, se svolto da un uomo. Da queste brevi riflessioni emerge l'urgenza di una nuova definizione di conciliazione che metta sullo stesso lato della bilancia il *lavoro* – sia esso retribuito o non retribuito – e dall'altro il tempo *libero da responsabilità e oneri* e dedicato a se stessi, alla vita sociale, alla crescita personale.

Note

¹ Save the Children, *Le equilibriste. la maternità in Italia nel 2023*, <https://www.savethechildren.it/cosa-facciamo/pubblicazioni/le-equilibriste-la-maternita-in-italia-2023>.

² ILO, *Care work and care jobs. For the future of decent work*, 2018, https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_633135/lang-en/index.htm.

³ Eurofound, *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work>.

⁴ Un importante strumento è anche la disciplina prevista dalla legge 104 che riconosce congedi alla persona con disabilità di varia natura e prevede per il familiare del disabile grave il diritto, richiedendo il congedo straordinario, a due anni di assenza dal lavoro retribuiti in base allo stipendio dell'ultimo mese precedente alla richiesta di astensione dal lavoro.

⁵ I congedi parentali attualmente prevedono una retribuzione al 30% per

chi ne usufruisce; poiché statisticamente nelle coppie eterosessuali le donne guadagnano meno degli uomini è al salario minore che si rinuncia con maggiore frequenza.

barbara.poggio@unitn.it



Tra conciliazione e valorizzazione delle diversità: un nesso virtuoso e imprescindibile

Barbara Poggio

La crescente attenzione emersa nel corso degli ultimi decenni nel dibattito pubblico, così come negli studi organizzativi nei confronti della “conciliazione vita-lavoro”, può essere letta anche alla luce delle rilevanti trasformazioni che hanno caratterizzato sia il mercato del lavoro più in generale, che le esperienze soggettive e familiari degli individui e delle donne in particolare.

Sul primo fronte possiamo richiamare la progressiva differenziazione dei soggetti presenti all'interno del mercato del lavoro e delle organizzazioni, e in particolare l'aumento della presenza femminile, che si intreccia con i crescenti processi di flessibilizzazione e digitalizzazione del lavoro. Sul piano, invece, dei cambiamenti che hanno caratterizzato

i vissuti individuali e gli ambiti relazionali, vanno ricordati il progressivo invecchiamento della popolazione (e la conseguente affermazione di nuovi bisogni di cura), la ridefinizione nella divisione dei ruoli all'interno delle famiglie, il restringimento delle reti familiari di supporto, fino all'imporsi di percorsi e traiettorie biografiche sempre più connotate dalla dimensione dell'incertezza. Tutti questi processi hanno contribuito a rendere più fluide le transizioni tra differenti ambiti vitali, rendendo urgente la ricerca di un'effettiva sostenibilità dell'intreccio tra i diversi domini vitali (Poggio 2022). È in questo scenario che si colloca lo sviluppo di una serie di strumenti e dispositivi mirati a promuovere un equilibrio più sostenibile tra l'impegno lavorativo extra-domestico e altri spazi e carichi di vita, tra cui *in primis* quelli legati alla cura.

In questo contributo vorrei in particolare evidenziare come strategie e pratiche di conciliazione possano dimostrarsi efficaci solo se capaci di adattarsi alle diverse esigenze e caratteristiche dei soggetti che operano all'interno delle organizzazioni, tenendo conto delle loro specificità, in relazione ai vari assi della diversità (genere, età, situazione familiare, appartenenza etnica, condizione contrattuale, ecc.), così come alle differenti fasi dei corsi di vita. Ciò significa sviluppare strumenti capaci di rispondere a diverse esigenze e contesti, evitando il rischio di un'eccessiva standardizzazione. È in tal senso utile ricordare che la tendenza a destinare questo tipo di politiche esclusivamente a specifici target, in particolare alle donne con figli, può avere conseguenze pro-

blematiche in termini di riproduzione di quegli stereotipi e squilibri che si vorrebbero superare. Al contempo cercherò di argomentare come l'adozione di politiche di conciliazione possa avere implicazioni positive anche in termini di valorizzazione e promozione delle diversità, nella misura in cui le politiche consentono di sostenere in particolare soggetti e categorie a maggior rischio di vulnerabilità.

1. Una gestione diversificata della conciliazione vita-lavoro

Il successo delle politiche di conciliazione tra vita personale e professionale è legato in modo imprescindibile sia alle particolari caratteristiche dei gruppi sociali a cui sono rivolte, sia alle esigenze relative alle traiettorie personali e professionali dei singoli individui che ne usufruiscono, esigenze che cambiano nel tempo, a seconda delle diverse fasi del ciclo di vita. Ciò significa che le strategie di conciliazione possono risultare efficaci solo se in grado di tener conto di tale variabilità (Santoni e Crespi 2022).

Risulta in particolare necessario rivolgere attenzione alle due principali articolazioni della diversità: quella orizzontale (relativa alla pluralità di differenze presenti nei contesti lavorativi) e quella verticale (relativa alla dimensione longitudinale dell'esperienza biografica).

Sul primo versante, possiamo osservare come, nei contesti sociali, le differenze di genere, generazio-

nali, di classe, di provenienza e cultura, di abilità, di orientamento sessuale o identità di genere abbiano rilevanti conseguenze sul piano delle aspettative e dei comportamenti relativi sia alla partecipazione al mercato del lavoro, sia all'impegno domestico e di cura. Soggetti appartenenti a diversi gruppi e categorie sociali possono infatti avere diverse strategie di adattamento e differenti modelli culturali che influiscono sull'intreccio tra lavoro e vita privata (Beauregard *et al.* 2020). Tutto ciò ha a sua volta implicazioni rispetto al tipo di equilibrio atteso tra le varie sfere vitali e nell'attribuzione delle diverse responsabilità. Tenerne conto può consentire di modellare politiche e interventi individualizzati, in grado di ridurre l'eventuale rischio di inasprire squilibri e diseguaglianze esistenti.

Appare dunque necessario che le iniziative di conciliazione tengano conto della pluralità di differenze e appartenenze che attraversano la società e il mondo del lavoro in particolare, in una prospettiva comprendente, inclusiva e intersezionale, mirata a favorire una piena opportunità di partecipazione a tutti gli individui, limitando i rischi di esclusione e discriminazione (Syed 2015). A ciò si aggiunge la consapevolezza che un approccio alla conciliazione rivolto in via esclusiva ad alcune categorie (in particolare le donne, limitatamente alla fase in cui hanno figli piccoli) presenta numerose criticità, tra cui soprattutto il rischio di riprodurre quegli stessi stereotipi che stanno alla base delle rilevanti diseguaglianze di genere ancora presenti nel mercato del lavoro. È il caso della cosiddetta *mommy track* (Benshop

e Dooreward 1998) ovvero della definizione di una specifica traiettoria per le madri lavoratrici che, in cambio della possibilità di conciliare lavoro e cura dei figli, prevede la rinuncia ad ogni chance di avanzamento professionale: un fenomeno che in Italia si è affermato soprattutto all'interno del settore pubblico, ambito che ha visto un rilevante processo di femminilizzazione, legato anche alle maggiori opportunità di conciliazione, al costo tuttavia di un'elevata segregazione verticale. Può essere letta attraverso questa lente anche l'ampia diffusione dei contratti a tempo parziale tra le lavoratrici madri, con le relative implicazioni critiche sia in termini di divario salariale che previdenziale, che ancora di limitazione delle prospettive professionali.

Per quanto riguarda invece il secondo versante, possiamo invece ricordare come, lungo il percorso biografico, le persone si trovino ad affrontare bisogni differenti in relazione alle diverse fasi della vita: dai vari impegni di cura, ad altri tipi di necessità, opportunità o criticità che possono emergere nel corso di vita. Si pensi ad esempio alle situazioni legate ai diversi cicli di vita familiare: la gravidanza e l'accudimento di figli in età prescolare o adolescenziale; la cura di genitori anziani o di familiari non auto-sufficienti; le difficoltà legate alla gestione di crisi familiari, come una separazione, un divorzio oppure un lutto. O ancora all'esigenza di completare un ciclo di studi o di seguire dei percorsi formativi, oppure alla necessità di affrontare cambiamenti professionali od organizzativi (legati ad esempio alle trasformazioni tecnologiche),

piuttosto che di gestire esperienze di sofferenza o malattie croniche.

Strategie e pratiche di conciliazione devono necessariamente tenere conto di queste diverse articolazioni di vissuti ed esperienze, evitando il rischio sotteso a logiche di standardizzazione degli interventi. L'illusione che i dispositivi di conciliazione possano essere applicati in modo indifferenziato e siano ugualmente utili per tutti i soggetti è in effetti uno dei principali limiti nell'implementazione di questo tipo di interventi. Possiamo ad esempio riferirci all'utilizzo di strumenti come lo smart-working, che – come abbiamo visto anche durante la pandemia di Covid19 – ha avuto conseguenze diverse in relazione alle diverse caratteristiche e condizioni delle persone che lo hanno utilizzato, o anche alla più generale esigenza di evitare possibili conflitti tra sfere di vita concorrenti che non sono standardizzabili per ogni individuo, ma richiedono modalità di applicazione e gestione flessibili e ritagliate in base agli specifici bisogni ed esperienze di coloro che ne usufruiscono (Santoni e Crespi 2022).

È in questa prospettiva che alcuni autori, come ad esempio Ponzellini e Riva (2014), invitano a valorizzare maggiormente la logica organizzativa alla base dell'intreccio tra politiche di conciliazione e di Diversity Management, andando oltre la sola dimensione della giustizia sociale e del riconoscimento di diritti, in modo da riconoscere anche le ricadute positive sul piano della produttività e della convenienza economica, e di promuovere il cambiamento e l'innovazione organizzativa.

2. Se la conciliazione incentiva la diversità

Dopo aver cercato di evidenziare in che modo l'attenzione alle diversità rappresenti una condizione imprescindibile delle politiche di conciliazione, vorrei ora condividere alcune considerazioni su come l'impegno organizzativo, volto a favorire la conciliazione tra sfera personale e impegno lavorativo, possa rappresentare una dimensione cruciale per promuovere e valorizzare le diversità.

Alcune ricerche hanno infatti messo in luce come l'adozione di dispositivi e politiche di conciliazione abbia implicazioni positive non solo sul fronte del benessere organizzativo, ma anche in termini di valorizzazione e promozione delle diversità, nella misura in cui può consentire di sostenere in particolare soggetti e categorie a maggior rischio di vulnerabilità. Ad esempio, da una rassegna condotta da Kalev e Dobbin (2022) negli Stati Uniti, che ha considerato oltre 800 aziende nel corso di 30 anni, è emerso che, nei casi in cui le aziende avevano adottato politiche di conciliazione, le percentuali di manager donne bianche così come di manager neri, ispanici e asiatici americani – sia uomini che donne – erano aumentate in modo significativo. Secondo i due studiosi la spiegazione sarebbe legata al fatto che tali gruppi sociali si trovano ad affrontare esigenze più complesse e impegnative rispetto alla gestione dell'equilibrio tra lavoro e vita privata. Ad esempio, le donne di colore presentano maggiori probabilità di essere genitori single rispetto agli uomini bianchi: sono infatti single le madri a capo del 41% delle fami-

glie nere e del 25% di quelle ispaniche rispetto al 13% di quelle bianche. Va inoltre ricordato come negli Stati Uniti le persone di colore dispongano di minori risorse e svolgano più spesso lavori scarsamente retribuiti, con maggiori rischi di povertà. Tutto questo fa sì che abbiano minori possibilità di accedere a servizi di assistenza all'infanzia affidabili, in modo da poter mantenere il proprio lavoro e sviluppare l'esperienza necessaria per poter crescere professionalmente. La presenza di strumenti di conciliazione a supporto della cura dei figli rappresenta dunque per questi gruppi sociali un fattore cruciale per poter mantenere un lavoro o raggiungere posizioni di maggiore prestigio. Secondo gli autori il sostegno alla conciliazione ha dunque un duplice effetto positivo sulla diversità: da un lato, se offerto in modo universalistico, migliora le condizioni di lavoro di tutti, ma soprattutto di coloro che si trovano in situazioni meno favorevoli (come spesso avviene per i gruppi sociali meno privilegiati), dall'altro favorisce la diversità manageriale, aumentando la possibilità per le donne e per i gruppi meno privilegiati, di accedere a percorsi di carriera. Analoghe considerazioni potrebbero essere fatte in relazione ad altri assi della diversità, a partire dalla consapevolezza che esistono gruppi o individui (come, ad esempio, le generazioni più giovani, più spesso caratterizzate da condizioni contrattuali precarie, oppure donne di coorti più avanzate con familiari non autosufficienti a carico) che, pur avendo responsabilità di cura rilevanti, tendono ad essere esclusi dall'accesso a strumenti e benefit di conciliazione.

3. Conclusioni

In questo contributo si è cercato di sottolineare il profondo intreccio esistente tra politiche di conciliazione e interventi organizzativi mirati alla promozione delle diversità, evidenziandone le diverse direzioni. Adottare una prospettiva capace di porre in dialogo attenzione alla conciliazione e valorizzazione delle diversità, ha tuttavia alcune implicazioni di metodo che credo sia utile richiamare.

In primo luogo, si pone la necessità di approfondire la conoscenza dei diversi significati e delle diverse articolazioni che la conciliazione tra sfera privata e lavorativa può avere per gruppi sociali e individui diversi, che passa anche per la conduzione di attività di ricerca volte alla mappatura e all'analisi dei bisogni. A ciò, devono fare seguito processi di progettazione e di intervento, il più possibile partecipati, volti alla promozione di azioni e strumenti in grado di tenere conto della pluralità di appartenenze e vissuti presenti all'interno dei contesti lavorativi, sia in un'ottica orizzontale che verticale. In tal modo è possibile evitare i rischi di standardizzazione e omogeneizzazione dei modelli di conciliazione, valorizzando quando possibile una prospettiva intersezionale. Infine, si sottolinea l'esigenza di un accurato e continuo monitoraggio di azioni e processi, finalizzato a verificarne l'efficacia, ma soprattutto ad assicurarsi che le ricadute degli interventi non rischino di accrescere le asimmetrie esistenti, escludendo proprio soggetti e gruppi caratterizzati da minori risorse e da maggiore vulnerabilità.

Bibliografia

- Beauregard, A., Adamson, M., Kunter, A., Miles, L. e Roper, I.
2020 *Diversity in the work-life interface: Introduction to the Special Issue*, in «Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal», 39 (5), pp. 465-478.
- Benshop, I., Dooreward, H.
1998 *Covered by Equality, The Gender Subtext of Organizations*, in «Organization Studies», 19(5), pp. 787-805.
- Kalev, A., Dobbin, F.
2022 *The surprising benefits of work/life support*, in «Harvard Business Review», September-October.
- Ponzellini, A.M., Riva, E.
2014 *Work-life balance e performance aziendale nella prospettiva del Diversity Management*, in «Sociologia del lavoro», 34, pp. 84-102.
- Poggio, B.
2022 *Né equilibriste, né concilianti. Alla ricerca di lenti interpretative per intrecci complessi e confini permeabili*, in L. Malfer, M. Dorigatti (a cura di) *Politiche familiari, coesione sociale e benessere*, ViTrenD, Trento, pp. 139-152.
- Santoni, C., Crespi, I.
2022 *Conciliazione famiglia e lavoro tra smart-working e diversity management. Una riflessione su pratiche e nuove semantiche*, in «Autonomie locali», 1, pp. 45-66.
- Syed, J.
2015 *Work-life Balance*, in J. Syed e M. Ozbilgin (a cura di), *Managing Diversity and Inclusion: An International perspective*, Sage, London, pp. 291-314.

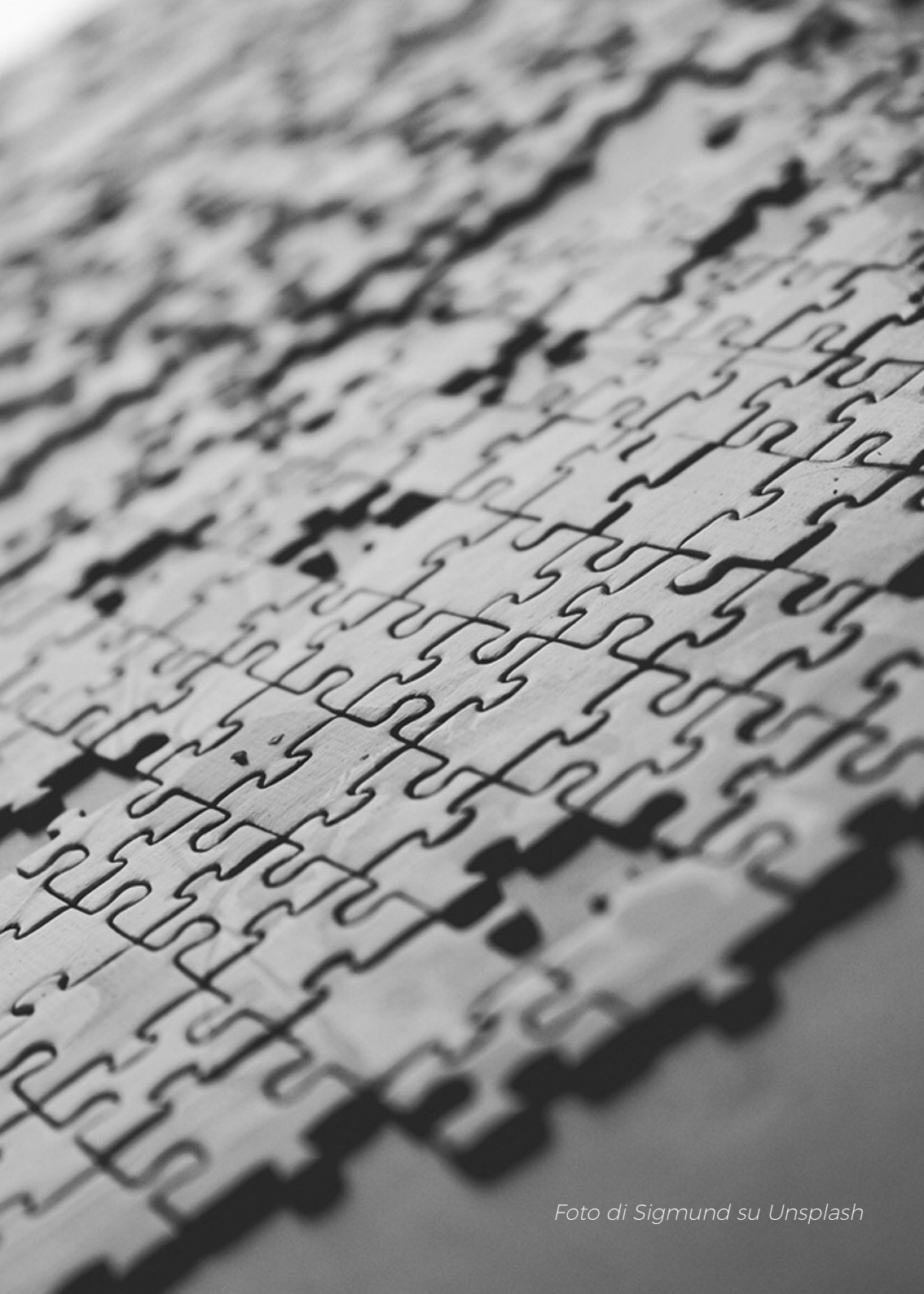


Foto di Sigmund su Unsplash

alessandra.lazazzara@unimi.it



Non ci sono più scuse! L'adozione (o non adozione) di politiche di conciliazione e inclusione è il risultato di una scelta strategica

Alessandra Lazazzara

1. Introduzione

La scelta di focalizzarsi sul benessere lavorativo attraverso politiche volte a favorire la conciliazione dei tempi di vita con i tempi di lavoro (come ad esempio strumenti di lavoro flessibile, il lavoro da remoto, i contributi aggiuntivi per i congedi di paternità e di maternità oltre a quanto stabilito per legge) o i progetti di inclusione (come ad esempio *diversity training*, identificazione di KPI nei processi di reclutamento e selezione, promozione di uno stile di leadership inclusivo), non rappresenta più un'opzione da poter cogliere o meno per le organizzazioni odierne. L'enfasi mediatica,

accademica e consulenziale ha reso, infatti, queste iniziative talmente *mainstream* che un'organizzazione pubblica o privata che non adotti queste tipologie di misure sta di per sé dando conto del risultato di una scelta strategica relativa alla modalità di intendere la gestione e il valore del capitale umano, con le conseguenze che questo può comportare in termini di attrattività, ma anche soddisfazione lavorativa e *commitment*. La domanda da porsi, infatti, non è quali siano i fattori organizzativi che facilitano oppure ostacolano l'implementazione di strumenti di conciliazione e inclusione. Piuttosto, quale sia la coerenza tra i progetti avviati (o non avviati) e le specificità e gli obiettivi strategici che l'organizzazione vuole raggiungere, attraverso le iniziative di conciliazione e di promozione della diversità. Quello che si vuole proporre, infatti, è una visione strategica delle misure di conciliazione e inclusione che le elevi da moda manageriale a fonte di vantaggio competitivo e che costruisca il terreno per una gestione *evidence-based* degli strumenti di conciliazione e inclusione anche considerando i recenti sviluppi del *digital workplace*.

2. Conciliazione e inclusione in un mondo del lavoro digitalmente aumentato

I temi della conciliazione (Naldini e Santero, 2019) e dell'inclusione (Bombelli e Lazazzara, 2014) hanno subito uno sviluppo significativo negli ultimi decenni in Italia, e devono ora affrontare

nuovi bisogni e problemi legati all'emergere di nuove modalità di lavoro ibride (Georgiadou e Antonacopoulou, 2021) e alle nuove forme di discriminazione digitale legate ai pregiudizi nei sistemi di decisione basati sull'intelligenza artificiale che possono portare a decisioni non eque (Ferrer *et al.*, 2021). Queste recenti sfide non solo stanno facendo emergere nuovi temi, ma anche la necessità di progettare nuove soluzioni di conciliazione e inclusione. Quando si parla di gestione delle persone e nuove tecnologie, infatti, l'enfasi è molto spesso sui problemi, come ad esempio i *bias* presenti nei dataset che portano a decisioni errate, gli effetti in termini di *tecnostress* dell'utilizzo delle tecnologie o la mancanza di competenze di *digital leadership*. Molta meno enfasi, invece, viene posta sulle possibili strategie di mitigazione, come ad esempio inserire dei correttivi che tengano conto delle distorsioni presenti nei dataset su cui vengono applicati algoritmi di *people analytics*, creare team di sviluppo delle soluzioni digitali per la gestione delle risorse umane miste per competenze e background o accompagnare con strategie di *change management* l'inserimento di nuovi strumenti digitali. Inoltre, conciliazione e inclusione hanno lo stesso significato sia che si tratti di modelli organizzativi tradizionali che di modelli organizzativi digitalmente aumentati? Probabilmente, lo schema mentale condiviso dai manager e dai lavoratori rispetto a che cosa vogliano dire conciliazione e inclusione in uno specifico contesto organizzativo cambia nel momento in cui vengono inserite delle tecnologie avanzate,

portando dunque ad un loro ripensamento prima e dopo l'introduzione delle tecnologie digitali. La tecnologia, infatti, non è neutra, ma passa attraverso processi di interpretazione e influenza da parte di chi la progetta e la utilizza che possono modificare la natura e la finalità stessa della sua adozione. A seconda, infatti, di come le forme di lavoro ibride vengono progettate e comunicate, lo stesso strumento può essere considerato come una leva di conciliazione o, al contrario, come ulteriore problema nella gestione del *work-life balance* in quanto rende più porosi i confini tra vita privata e vita lavorativa. Allo stesso modo, l'introduzione di algoritmi nati per rendere la gestione delle risorse umane più inclusiva può far percepire il processo decisionale meno contestualizzato e più riduzionista e, pertanto, più discriminatorio. A fronte di questi cambiamenti che rendono certamente più complesso muoversi nel campo della conciliazione e inclusione, il punto di partenza resta sempre una ricerca di senso sul "perché" sia necessario farlo e quali sono le specificità organizzative da prendere in considerazione nella progettazione di iniziative personalizzate e non generaliste.

3. Conciliazione e inclusione possono essere una leva strategica?

Sebbene i temi della conciliazione e dell'inclusione siano da anni nelle priorità dichiarate di manager e amministratori delegati, le modalità

attraverso cui queste dichiarazioni si trasformano (o non si trasformano) in azioni sono da ricercare nell'allineamento tra gli obiettivi specifici relativi a queste azioni, la strategia di gestione delle risorse umane e gli obiettivi strategici a cui un'organizzazione può ambire grazie ad una forza lavoro diversificata (Buonocore e Lazazzara, 2020).

Perché e come sviluppare iniziative di conciliazione e inclusione dipende, infatti, da quanto il benessere dei lavoratori e la diversità siano considerate effettivamente un valore per l'organizzazione e quali obiettivi si vogliano raggiungere. Inoltre, come già evidenziato, non si può non tenere conto del fatto che il significato di conciliazione e inclusione cambia quando la tecnologia viene adottata per implementare obiettivi di gestione delle risorse umane.

Secondo il filone della gestione strategica delle risorse umane, infatti, il capitale umano è una leva strategica e le organizzazioni possono aumentare il loro vantaggio competitivo se sono più efficaci dei loro concorrenti nello sviluppo e implementazione di sistemi di gestione e valorizzazione delle conoscenze e abilità possedute e delle attività svolte dai propri collaboratori (Becker e Huselid, 2006). Questo vuol dire che, per essere strategica, la conciliazione e l'inclusione devono essere intese come una leva che permetta di attrarre, sviluppare e trattenere risorse umane che possiedono conoscenze, abilità e competenze critiche per l'organizzazione. Il *framework* sviluppato da Kossek e Pichler (2006), ad esempio, identifica tre macro obiettivi per la gestione della diversità che inclu-

dono la selezione per l'inclusione, la riduzione della discriminazione sul luogo di lavoro e il miglioramento delle performance finanziarie. Secondo questo *framework*, dunque, le modalità attraverso le quali un'organizzazione può decidere ad esempio di investire sulla diversità culturale dipendono dal fatto che gli obiettivi organizzativi siano legati ad attrarre o trattenere specifici gruppi culturali secondo una strategia di innovazione che vuole promuovere la creatività attraverso una composizione multietnica dei team. Oppure, l'obiettivo potrebbe essere quello di rispecchiare internamente la diversità della propria base clienti puntando quindi ad una strategia di aumento della performance economica che si focalizza su nuovi target e nuove culture. In questo senso, la misura in cui l'organizzazione adotterà delle iniziative volte a favorire l'inclusione di alcune minoranze etniche dipenderà dalla strategia aziendale, dalle richieste dell'ambiente e da ciò che si aspetta dai lavoratori.

Pertanto, non è possibile adottare un approccio universalista che identifichi un unico modello di progettazione della conciliazione e inclusione. Piuttosto, è necessario esplorare le dinamiche interne dell'organizzazione e dei modelli di gestione del capitale umano adottati. Ma, per farlo, è necessario sviluppare una cultura della misurabilità che parta dall'analisi dei fabbisogni per elaborare degli obiettivi strategici coerenti e misurabili che rispondono ad un effettivo fabbisogno organizzativo.

4. «Solo ciò che è misurabile è migliorabile» (Thomas Samuel Kuhn, 1922-1996): sviluppare una cultura della misurabilità

Il punto di partenza nella progettazione di iniziative di conciliazione e inclusione è la conoscenza approfondita delle caratteristiche e della composizione della forza lavoro (Buonocore e Lazazzara, 2020). Per identificare dove andare in termini di obiettivi strategici, infatti, è necessario sapere da dove partiamo sia per effettuare un'analisi dei fabbisogni sia per definire una *baseline* con cui confrontare gli sviluppi futuri. Questo passaggio di analisi può avvenire attraverso varie modalità. Se ci focalizziamo sull'approccio di *people analytics*, che si basa sull'analisi di dati quantitativi e l'adozione di modelli statistici per identificare le caratteristiche della forza lavoro con riferimento ad aree critiche o trend cui si possono associare meccanismi di discriminazione o specifici bisogni, è possibile differenziare tre opzioni. La prima si basa sull'adozione di *dashboard* che producono una fotografia (descrizione) della composizione demografica dell'organizzazione. Ciò equivale a dire «il 20% dei nostri senior manager è donna» oppure «il 98% delle posizioni part-time nella nostra organizzazione è ricoperta da donne». Si tratta per lo più di report descrittivi prodotti a intervalli trimestrali o mensili che non forniscono informazioni di contesto e molto spesso diventano un "esercizio" legato ad aver assolto una verifica che "va fatta". Un secondo (e più evoluto approccio) è invece quello cosiddetto "predittivo", attraverso il quale è possi-

bile creare dei modelli basati sulle caratteristiche della forza lavoro attuale e del passato che possono generare informazioni utili rispetto ai trend futuri e influenzare così le decisioni strategiche e di *business*. Si tratta sostanzialmente non soltanto di rispondere alla domanda «quante donne occupano oggi un ruolo di senior manager nella nostra organizzazione?». Ma, piuttosto, di prevedere «quale sarà la percentuale di donne in ruolo di senior manager tra tre anni stante le attuali politiche di reclutamento o promozione?» oppure «quale sarà la percentuale di donne in ruolo di senior manager tra tre anni introducendo determinati correttivi alle attuali politiche di reclutamento o promozione (ad es. quote, KPI)?». Un terzo approccio riguarda invece l'applicazione di metodologie di tipo prescrittivo, volte cioè ad analizzare dati non strutturati utilizzando ad esempio tecniche di *machine learning* ed estrarre informazioni importanti che non soltanto individuano dei *pattern* o delle tendenze nei dati, ma suggeriscono anche delle azioni che potrebbero essere intraprese per correggere il *pattern* identificato. Ad esempio, informazioni sulle reti (network) presenti all'interno delle organizzazioni e sui *pattern* comunicativi formali e informali possono essere predittivi della probabilità di un certo gruppo di accedere a *talent pool* o percorsi di sviluppo e crescita e, di conseguenza, suggerire le azioni da intraprendere per promuovere l'avanzamento dei gruppi sottorappresentati o più isolati all'interno di queste reti. A questi strumenti dovrebbero affiancarsi anche iniziative di "ascolto" e coinvolgimento della popo-

lazione organizzativa. Ad esempio, è possibile predisporre delle *survey* rivolte alla popolazione organizzativa al fine di rilevare le loro percezioni su quanto la cultura organizzativa supporti l'inclusione e le pari opportunità (Nishii, 2013). Oppure, in una logica esplorativa o per coinvolgere in profondità alcuni specifici gruppi *target* sarebbe auspicabile utilizzare strumenti di raccolta dati qualitativi come *focus group* o interviste. Ad esempio, i *focus group* potrebbero essere utilizzati per esplorare le percezioni delle dipendenti rientrate dalla maternità, al fine di rilevare le loro opinioni in termini di conciliazione e *work-life balance*.

Una volta raccolti e analizzati i dati, l'organizzazione potrebbe identificare se ci sono delle categorie sottorappresentate in alcune posizioni, se esistono dei *bias* nelle pratiche di gestione delle risorse umane, e qual è in generale la percezione di conciliazione o inclusione dei dipendenti. Stabilire delle metriche e monitorare regolarmente i progressi sugli obiettivi di conciliazione e inclusione può aiutare le organizzazioni a valutare l'efficacia delle loro iniziative, ma anche a rendere leader e manager responsabili dei progressi in questi ambiti anche (e soprattutto) incorporando tali obiettivi nel loro sistema di *performance management*.

5. Conclusioni

Per guidare un cambiamento significativo centrato sulla promozione del benessere e dell'inclusione è necessario che questi due elementi

diventino effettivamente degli obiettivi di *business*, ancor prima che degli elementi della strategia di gestione delle risorse umane. Molto spesso tali iniziative rientrano nella sfera della comunicazione e del marketing, piuttosto che costituire le fondamenta dei sistemi di gestione del capitale umano. La leva comunicativa è certamente importante, ma ancora più importante è la coerenza tra il dichiarato e l'agito e l'allineamento tra le varie pratiche di gestione del personale e la strategia organizzativa più ampia. Questo vuol dire anche toccare dei temi "scomodi" (come ad esempio le politiche di ricompensa) e rivedere gli assunti di base della cultura organizzativa per costruire una architettura che supporti trasversalmente l'investimento su quello che si ritiene generi (o non generi nel caso di non adozione di politiche di conciliazione e inclusione) un valore per l'organizzazione: le proprie persone.

Bibliografia

Becker, B.E., Huselid, M.A.

2006 *Strategic human resources management: Where do we go from here?*, in «Journal of Management», 32(6), pp. 898-925.
<https://doi.org/10.1177/0149206306293668>.

Bombelli, M.C., Lazazzara, A.

2014 *Superare il Diversity Management. Come alcune terapie rischiano di peggiorare le malattie organizzative*, in «Sociologia Del Lavoro», 134, pp. 169-188.

Buonocore, F., Lazazzara, A.

2020 *L'organizzazione e la gestione della diversità*, in F. Buonocore, F.

Montanari, & L. Solari (Eds.), *Organizzazione aziendale. Comportamenti e decisioni per il management*, ISEDI, Torino.

Ferrer, X., Nuenen, T. Van, Such, J.M., Cote, M., Criado, N.
2021 *Bias and Discrimination in AI: A Cross-Disciplinary Perspective*, in «IEEE Technology and Society Magazine», 40(2), pp. 72-80.
<https://doi.org/10.1109/MTS.2021.3056293>.

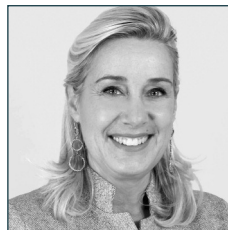
Georgiadou, A., Antonacopoulou, E.
2021 *Leading Through Social Distancing: The Future of Work, Corporations and Leadership from Home*, in «Gender, Work & Organization», 28, pp. 749-767.

Kossek, E.E., Lobel, S.A., Brown, J.
2006 *Human resource strategies to manage workforce diversity: Examining 'the business case'*, in «Handbook of Workplace Diversity», October, pp. 53-74. <https://doi.org/10.4135/9781848608092.n3>.

Naldini, M., Santero, A.
2019 *Le politiche di conciliazione famiglia-lavoro e le politiche per l'infanzia: L'Italia nel contesto europeo*, in M. Naldini, T. Caponio, & R. Riccucci (Eds.), *Famiglie in Emigrazione. Politiche e pratiche di genitorialità*, Il Mulino, Bologna, pp. 19-42.

Nishii, L.H.
2013 *The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups*, in «Academy of Management Journal», 56(6), pp. 1754-1774.
<https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>.

barbara.imperatori@unicatt.it



Le pratiche di diversità e inclusione servono “davvero”? Il ruolo della direzione HR tra sostenibilità e significato del lavoro

Barbara Imperatori

«*Patente, libretto e assicurazione. Concilia?*»¹ così recita Gigi Proietti nei panni dell'indimenticabile Mandrake. Nel film, il malcapitato, finito nelle grinfie del vigile truffaldino, concilia, ovvero paga la multa. Conciliare significa comporre pacificamente una lite tra due parti mediante un accordo. Nel contesto manageriale, le pratiche di conciliazione si prefiggono di trovare un accordo tra vita privata e vita lavorativa, tra famiglia e lavoro. Vita, famiglia e lavoro sono però indissolubilmente legati, persino attorcigliati; sarebbe bello poter pensare a un mondo in cui non sia più necessario conciliare le nostre identità naturalmente multiple di lavoratori/trici, madri, padri, figli/e... Ma è “davvero” possibile?

1. Gestire la diversità: a che punto siamo?

L’etichetta “diversità della forza lavoro” è stata coniata negli anni Novanta e viene utilizzata per descrivere le differenze tra le persone nei contesti lavorativi. Le statistiche sul lavoro mostrano lavoratori sempre più eterogenei sia con riferimento a caratteristiche osservabili e innate, come genere ed età, sia considerando quelle acquisite e meno osservabili, quali preferenze, valori ed esperienze professionali (Roberson 2019).

La letteratura sulla diversità nelle organizzazioni è vastissima e il dibattito è cresciuto negli anni anche (qualche malpensante direbbe “perfino”) nel nostro Paese. Gli studi si sono preoccupati di definire la diversità, indagarne gli effetti per lavoratori e aziende e individuare i modi migliori per gestirla. Contemporaneamente è cresciuta anche la consapevolezza rispetto alla molteplicità delle fonti di diversità, alla loro profondità (*i.e.*, i valori sono, per esempio, una dimensione più profonda dell’età) e agli effetti della loro intersezione (*i.e.*, una donna diversamente abile è potenzialmente oggetto di maggiori discriminazioni rispetto a una “solo” donna). Un recente studio internazionale ha mappato i contributi scientifici pubblicati sul tema a partire dal 2010: il numero di articoli con focus sulla diversità di genere è raddoppiato in meno di 10 anni (passando da 15.000 a più del doppio) e – fatto ancora più significativo – nello stesso periodo sono anche cresciute le pubblicazioni che trattano disabilità, orientamenti sessuali ed etnia, solo per citarne alcuni (Garg e Sangwan, 2021).

Parallelamente, molte organizzazioni – sicuramente quelle che si dichiarano più attente a dare valore alle persone – hanno investito ingenti risorse nella progettazione e nella implementazione di pratiche per la gestione della diversità (il cosiddetto *diversity management*). Tali iniziative si prefiggono di prevenire l'esclusione delle minoranze (Nishii *et al.* 2018) e quelle più consolidate – qualcuno le chiama *best practice* – sono essenzialmente riconducibili a tre tipologie (Leslie 2019). In primo luogo (anche seguendo un criterio temporale), ci sono le *pratiche per contrastare la discriminazione*, tese a migliorare esperienze e risultati dei gruppi sottorappresentati garantendo pari opportunità. Tra queste troviamo, per esempio, le iniziative di formazione per contrastare i *bias* verso le minoranze e i sistemi di valutazione della prestazione basati sul merito. Ci sono poi le *pratiche che offrono supporto e opportunità direttamente alle minoranze* tra cui, per esempio, i programmi di *mentoring* mirati, le iniziative di reclutamento specificatamente dedicate ad alcuni sottogruppi di lavoratori o anche le “quote”. Più recentemente sono state introdotte le *pratiche finalizzate a diffondere il senso di responsabilità verso obiettivi di diversità a livello organizzativo*, per esempio, condividendo obiettivi specifici di diversità nei processi di valutazione e nei sistemi di incentivo manageriale o progettando nuove posizioni organizzative dedicate come il *chief diversity officer* o il *diversity manager*.

In sintesi – data la crescente diversità che caratterizza i contesti lavorativi, l'intenso dibattito scien-

tifico e sociale, le tante risorse dedicate e le ormai consolidate pratiche manageriali intorno al tema della diversità – è quasi scontato aspettarsi contesti lavorativi inclusivi, rispettosi e, anzi, in grado non solo di limitare le storture, ma persino di valorizzare i possibili benefici come, per esempio, la creatività per le organizzazioni e il benessere per i lavoratori. Purtroppo, però, le evidenze e le esperienze personali raccontano tutt’altro. Oggi, molti contesti lavorativi sono ostili, le persone faticano e sentirsi ingaggiate (e.g., solo il 21% dei lavoratori nel mondo si dichiara *engaged* nel proprio lavoro e questa percentuale scende al 14% nella sola Europa)², le minoranze continuano a essere discriminate (e.g., nel mondo, le donne mediamente guadagnano il 12% in meno dei loro colleghi uomini che occupano le stesse posizioni e negli US questa percentuale sfiora il 20%)³, aumentano disagio e malessere organizzativo e le persone sempre più lasciano le organizzazioni in cerca di relazioni di lavoro in grado di dare senso a quello che fanno e a quello che sono (e.g., il 41% della forza lavoro globale nel 2022 ha pensato di lasciare il proprio lavoro per fuggire da situazioni tossiche e la percentuale di coloro che si dimettono è in crescita, la chiamano *great resignation*)⁴.

2. Gestire la diversità: perché non funziona “davvero”?

Il vocabolario Treccani⁵ definisce la diversità come «essere diverso, non uguale né simile. In filosofia, il termine indica la negazione dell’identità. La condi-

zione di chi è, o considera sé stesso, o è considerato da altri, diverso». Le difficoltà e le insidie di questo concetto sono già evidenti nella sua definizione. La diversità si riferisce a qualsiasi differenza tra le persone ed è un attributo personale, spesso utilizzato come base per distinzioni identitarie all'interno dei gruppi sociali omogenei con una finalità ultima di difesa. In accordo alla *similarity-attraction theory* (Byrne 1971), ciascuno di noi è attratto dai propri simili, con cui si identifica, di cui si può fidare senza troppi rischi e di cui può facilmente interpretare i comportamenti, mentre proviamo naturale diffidenza nei confronti di coloro che hanno atteggiamenti, valori ed esperienze diverse dai nostri. Questo è anche il motivo per il quale, contrariamente ad alcune retoriche, gli effetti della diversità nelle organizzazioni non sono sempre e incontrovertibilmente positivi. Elevati livelli di diversità possono aumentare i conflitti e il *turnover*, ridurre la coesione e avere effetti negativi sulla prestazione organizzativa (e.g., Shore et al. 2018).

Non solo la diversità, ma anche il *diversity management* può produrre conseguenze negative per le organizzazioni (Leslie 2019). Per esempio, iniziative di formazione o *statement* organizzativi possono rinforzare gli stereotipi negativi sia tra le maggioranze che tra le stesse minoranze, come in una sorta di profezia che si auto-avvera. Può inoltre accadere che i trattamenti preferenziali per sostenere le minoranze nelle loro difficoltà oggettive (e.g., percorsi di formazione dedicati, quote riservate negli avanzamenti di carriera) abbiano effetti negativi sul resto della popolazione aziendale rin-

forzando l'ostilità verso i diversi e attivando meccanismi anche inconsci di difesa. Infine, ci sono gli effetti cosiddetti di "falso progresso". Si tratta di quel senso di sicurezza che deriva dall'aver implementato *best practice* e tenuto sotto controllo obiettivi che sono solo apparentemente risolutivi, ma che creano alibi e giustificazioni. L'aumento, per esempio, della rappresentanza di alcune minoranze poco dice sulla loro effettiva integrazione nei luoghi di lavoro, così come l'erogazione di un corso di formazione sugli stereotipi di genere non ne garantisce la scomparsa. O ancora, l'assenza di momenti di denuncia non significa necessariamente che non si verifichino micro-aggressioni nei luoghi di lavoro, anche non intenzionali, che anzi la letteratura recente riporta come praticamente "date per scontate" dagli stessi destinatari che non si sentono affatto non discriminati, ma piuttosto sono rassegnati. In sintesi, le pratiche di *diversity management* possono servire, ma non bastano.

3. Gestire l'inclusione: è "davvero" diverso?

Diversità e inclusione sono spesso considerate interscambiabili. In realtà la differenza di approccio che sottendono è talmente rilevante da configurarsi come il discrimine tra effetti positivi e negativi delle relative pratiche di gestione. La diversità è una caratteristica delle persone, l'inclusione è invece un tratto dell'organizzazione. La diversità può essere difesa attraverso norme, l'inclusione nasce da atti di volontà non obbligati. La diversità genera

naturalmente diffidenza e chiusura, l'inclusione risponde al bisogno universale di equità che è in grado di generare motivazione e appartenenza (o, al contrario, demotivazione e insoddisfazione). Il *diversity management* si concentra sull'evitare l'esclusione, mentre le pratiche di inclusione non solo mirano a offrire pari opportunità alle minoranze, ma sostengono tutti i lavoratori così che possano essere pienamente coinvolti a tutti i livelli dell'organizzazione e autenticamente loro stessi. «In ambienti inclusivi, le persone di ogni origine, non solo i membri di gruppi identitari storicamente potenti, vengono trattati equamente, valorizzati per ciò che sono e inclusi nelle decisioni fondamentali» (Nishii 2013, 1754). Le organizzazioni inclusive sono quelle in cui la cultura connette ogni lavoratore all'organizzazione e ne incoraggia la collaborazione, sostenendo contemporaneamente sia il *senso di appartenenza* (i.e., partecipare alle decisioni e alla vita organizzativa) che l'*unicità* (i.e., difesa delle diversità). Se nessuno dei due attributi è presente, allora avremo organizzazioni che escludono, ma anche la presenza di solo uno dei due tratti non consente di generare contesti inclusivi: l'appartenenza senza unicità rischia di generare omologazione, mentre l'unicità senza appartenenza genera sopportazione. L'attenzione all'inclusione è più recente rispetto a quella dedicata alla diversità, sia nella ricerca scientifica che nella pratica organizzativa, ma è solo progettando ambienti inclusivi che è possibile “davvero” dare valore alla diversità sia per le organizzazioni che per le persone in una logica di

reciproca soddisfazione. La ricerca scientifica dimostra che ambienti inclusivi stimolano i comportamenti cosiddetti *extra* ruolo (quelli discrezionali che vanno oltre quanto prescritto), il *commitment* verso l'organizzazione, la soddisfazione lavorativa, il benessere e la motivazione dei lavoratori sin anche la *performance* organizzativa e la sua sostenibilità nel tempo (Shore et al. 2017).

4. Conciliare? No, comporre i paradossi

Un'organizzazione "davvero" inclusiva non impone compromessi, ma, al contrario, compone paradossi; è una organizzazione in cui la logica binaria "o-o" è sostituita da quella generativa del "sia-sia". Adottare la prospettiva del paradosso presuppone la consapevolezza che due opzioni in conflitto non richiedano un compromesso (Lewis e Smith 2014), ma che piuttosto possano portare a nuove e originali soluzioni che abilitano prestazioni organizzative più sostenibili (Collings et al 2020). La vita delle organizzazioni è costellata di paradossi, di situazioni apparentemente in conflitto, che generano smarrimento, confusione, frustrazione e che aspettano di essere ricomposte verso significati altri: stabilità e apprendimento continuo, controllo e flessibilità, *performance* economiche e sociali, ma anche identità e diversità.

Affinché tutto questo possa "davvero" realizzarsi è fondamentale attivare processi partecipativi attraverso cui persone e organizzazioni possano, insieme, generare e sviluppare significati per

innovare nella progettazione e nell'uso delle pratiche. Secondo la teoria della co-creazione, il valore viene creato da qualsiasi *stakeholder* che utilizza una pratica e che, proprio utilizzandola, la migliora. Non esistono pertanto *best practice*, ma solo soluzioni più o meno adeguate che vanno costruite, usate, misurate e ricostruite. Il valore delle pratiche di *diversity and inclusion management* (D&I, o meglio, I&D) è massimizzato attraverso l'uso che ne fanno tre attori fondamentali: gli HR *professional*, i lavoratori e i capi (Hewett e Shantz 2021).

Innanzitutto, ci sono gli HR *professional*, che sono i custodi della cultura organizzativa, ovvero della cornice che sostiene i significati, rinforza l'appartenenza, fa sintesi del contributo di tutti e attiva un contesto in cui le persone possono liberamente esprimere se stesse e trarre significato dal proprio lavoro orientando i comportamenti. Non è la conciliazione tra famiglia e lavoro che genera benessere, ma il senso che ciascuno è in grado di attribuire a quanto fa, dentro e fuori dai confini organizzativi, nel lavoro che è vita. Le pratiche HR servono a costruire e rinforzare valori e cultura organizzativa, a rendere sostenibile il lavoro. Ci sono poi i lavoratori che devono imparare a partecipare attivamente e criticamente ai processi di co-creazione delle pratiche maturando consapevolezza verso le proprie preferenze, sviluppando il proprio *sense of entitlement* e costruendo nuove competenze in un processo di comunicazione trasparente con l'organizzazione. Infine, ci sono i capi, la cosiddetta linea manageriale, ovvero gli attori che

mediano la relazione tra i lavoratori e l'organizzazione e dunque un anello cruciale di trasmissione e rinforzo dei valori, dei comportamenti e del significato della relazione lavorativa. I capi devono saper sviluppare le proprie capacità di *sense-making*, *feedback* e ascolto; devono credibilmente dare l'esempio e amplificare le voci. Concilia? Questa volta no, grazie.

Note

¹ La citazione è tratta dal film *Febbre da cavallo*, del 1976 diretto da Steno.

² *State of the Global Workplace: 2022 Report di Gallup*. Ci sono molte inchieste che misurano il livello di engagement dei lavoratori. I report usano anche misure diverse, che hanno differenti significati, ma la sintesi è che comunque le percentuali rilevate – sebbene differenti – sono comunque sempre basse.

³ Dati OECD 2022, <https://www.oecd.org/gender/data/gender-wage-gap.htm>.

⁴ <https://www.edsmart.org/the-great-resignation-statistics/>.

⁵ *Vocabolario online*, <https://www.treccani.it/vocabolario/ricerca/diversita/downloaded> 31 maggio 2023.

Bibliografia

Byrne, D.

1971 *The attraction paradigm*, Academic Press, New York.

Collings, D.G., Nyberg, A.J., Wright, P.M., McMackin, J.

2021 *Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age*, in «Human Resource Management Journal», 31(4), pp. 819-833.

Dover, T.L., Major, B., Kaiser, C.R.

2016 *Members of high-status groups are threatened by pro-diversity organizational messages*, in «Journal of Experimental Social Psychology», 62, pp. 58-67.

Garg, S., Sangwan, S.

2021 *Literature review on diversity and inclusion at workplace, 2010-2017*, in «Vision», 25(1), pp. 12-22.

Hewett, R., Shantz, A.

2021 *A theory of HR co-creation*, in «Human Resource Management Review», 31(4) (in stampa).

Leslie, L.M.

2019 *Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences*, in «Academy of Management Review», 44(3), pp. 538-563.

Lewis, M.W., Smith, W.K.

2014 *Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope*, in «The Journal of Applied Behavioral Science», 50(2), pp. 127-149.

Nishii, L.H.

2013 *The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups*, «Academy of Management Journal», 56(6), pp. 1754-1774.

Nishii, L.H., Khattab, J., Shemla, M., Paluch, R.M.

2018 *A multi-level process model for understanding diversity practice effectiveness*, in «Academy of Management Annals», 12(1), pp. 37-82.

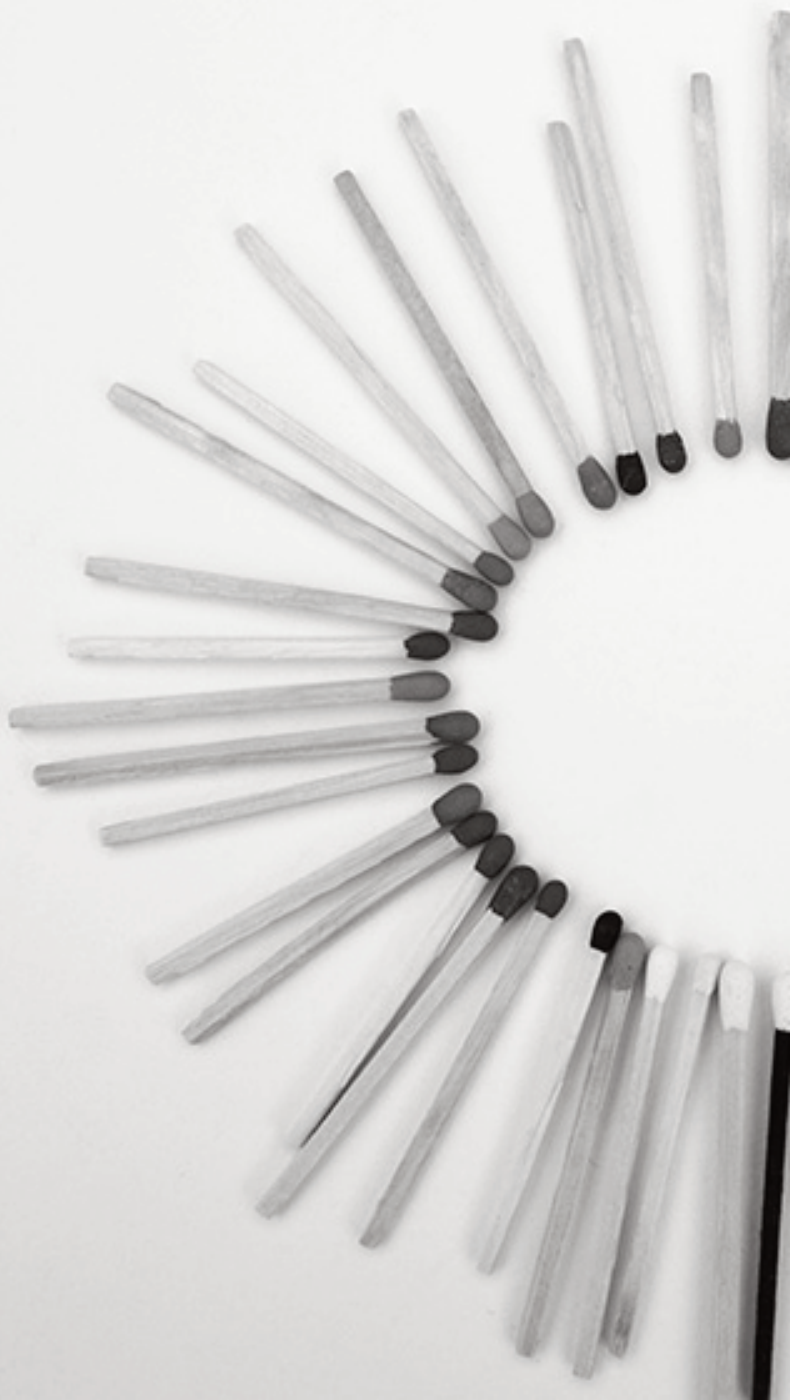
Roberson, Q.M.

2019 *Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda*, in «Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior», 6, pp. 69-88.

Shore, L.M., Cleveland, J.N., Sanchez, D.

2018 *Inclusive workplaces: A review and model*, in «Human Resource Management Review», 28(2), pp. 176-189.

Foto di Georg Eiermann su Unsplash



Esperienze



sara.callegari@engie.com



Engie e la Certificazione della Parità Genere

intervista a *Sara Callegari*
a cura di *Adele Mapelli*

Ci parli di Engie e del suo legame con le attività in ambito di DE&I?

Engie in Italia è parte dell'omonima multinazionale francese. Lavoriamo nel settore dell'energia e dei servizi di efficientamento energetico e siamo presenti su tutta la filiera energetica, a partire dalla produzione di energia elettrica attraverso impianti di produzione da fonti convenzionali e impianti da fonti rinnovabili (nello specifico eolico e fotovoltaico); forniamo energia e servizi di efficientamento energetico a grandi clienti industriali e nei confronti della pubblica amministrazione (musei, università, enti culturali, strutture sanitarie e amministrazioni pubbliche in generale), supportandoli nell'utilizzo efficiente dei loro impianti.

contribuendo alla riduzione delle emissioni e nel processo di decarbonizzazione.

Siamo presenti nel segmento retail attraverso la vendita di energia elettrica, gas e servizi di home service al cliente residenziale.

Rispetto al territorio gestiamo infrastrutture distribuite quali reti di teleriscaldamento e impianti di pubblica illuminazione.

In Italia è presente anche una piattaforma di trading di energia elettrica e gas (GEMS – Global Energy Management and sales) attraverso la quale viene massimizzato il valore dei nostri asset e ottimizzata la vendita e l'acquisto di energia elettrica e gas.

In Italia siamo circa 3.300 dipendenti. Il nostro headquarter principale è a Milano, ma abbiamo una sede molto importante anche a Roma e siamo presenti su tutto il territorio nazionale, isole comprese, con circa 60 uffici.

La metà dei nostri collaboratori sono prevalentemente operai e tutti uomini, anche in relazione al nostro settore di appartenenza. La presenza femminile è del 24%, sale però al 37%, escludendo gli operai.

Il Comitato Esecutivo di Engie in Italia, composto dalla prima linea dell'Amministratore Delegato, è composto per il 50% di donne e il 50% di uomini, quindi con assoluta parità di genere.

Il *gender pay gap* è praticamente inesistente.

Recentemente abbiamo ottenuto due certificazioni importanti in merito alla parità di genere: la Certificazione EDGE e la Certificazione ai sensi della norma UNI/PDR 125:2022.

Quando in Engie si è iniziato ad affrontare il tema della parità di genere? Da dove è nato questo bisogno? Cosa è stato fatto (principali progetti e iniziative) e con quali risultati?

Tanti studi ci dicono che l'inclusione porta vero valore anche in termini di business, produttività, capacità di reagire al cambiamento, innovazione e creatività. Quindi un ambiente eterogeneo, con contributi diversi, arricchisce. E siccome siamo fermamente convinti di questo, abbiamo iniziato a lavorare sulla diversity a 360°, integrando gradualmente questa convinzione nel nostro modo di lavorare.

Ogni anno cerchiamo di fare dei passi avanti, inserendo il tema "diversity" negli ambiti sui quali di volta in volta siamo maggiormente concentrati. Qualche esempio: lo scorso anno è stata lanciata una policy di gruppo – BeU@engie – dove U sta per YOU (perché ciascuno deve essere se stesso), Unique (ciascuno deve sentirsi libero di essere la versione migliore di se stesso al lavoro) e United (perché abbiamo tutti un obiettivo comune, portare a termine con successo la transizione energetica).

In Engie vogliamo che le persone possano esprimersi, possano essere loro stesse in un ambiente veramente inclusivo, affinché ogni persona conti e si senta libera di dare il meglio di sé.

Quali sono gli strumenti e i servizi presenti in azienda a favore della conciliazione e della diversity?

Lavoriamo su 5 dimensioni di diversity: gender, LGBTQ plus, abilità (non ci piace parlare di disabilità!), generazioni e nazionalità/culture.

Un target importante che abbiamo come Gruppo è aumentare la presenza di donne manager: al momento siamo intorno al 30%, ma stiamo crescendo, perché questo è quello su cui veramente vogliamo lavorare in termini di *attraction*.

Abbiamo ridefinito la policy di *talent acquisition* così da portare sempre obbligatoriamente in *short-list*, al termine di un processo di selezione, una parità di candidati in termini di genere. Proprio in questo ambito, abbiamo definito dei target che ci hanno aiutato peraltro a ottenere la certificazione di parità.

L'attenzione alla parità di genere è poi presente nella nostra policy in materia di *salary review*: in fase di definizione degli aumenti salariali, dei passaggi di livello/ruolo e delle promozioni, va tenuta in massima considerazione la parità in termini di genere.

Ci teniamo a utilizzare target misurabili con KPI specifici, che ci consentano così di monitorare costantemente i nostri progressi e le nostre aree di miglioramento.

E poi ci sono le iniziative di formazione trasversale, rivolte a tutti. Ad esempio, attraverso la nostra piattaforma di e-learning, è previsto un corso di formazione obbligatorio per tutti i manager sulla diversity in generale e su tutti i bias che ne possono derivare, dando la possibilità di confrontarsi su situazioni di vita quotidiana, che non siamo abituati a considerare.

Quali sono gli aspetti su cui dovete ancora lavorare?

Il rovescio della medaglia è la *retention*. Come altre aziende, anche Engie durante il Covid-19 ha sofferto un po' del fenomeno della *great resignation*, anche se per numeri piccoli. Questo ci ha portati ad avere un turnover più alto rispetto agli anni pre-pandemia e a sperimentare un mercato del lavoro molto più "effervescente". Concentrandoci sul tema della *retention*, abbiamo pensato di introdurre nuovi *tool* in ambito di *salary review* e di *global value proposition*, perché sappiamo che la retribuzione non è tutto, ma solo una delle componenti del pacchetto retributivo. A questo si aggiunge la flessibilità dell'orario di lavoro, il rapporto con il capo e l'ambiente interno all'azienda: ambiti sui quali abbiamo cercato di lavorare per migliorare il nostro livello di *retention*.

Proprio in questi giorni stiamo analizzando l'andamento di quest'anno rispetto al precedente e stiamo registrando un miglioramento di tutti gli indicatori in termini di *retention*, di *attraction* e di numero di donne manager. Nella prima metà dell'anno, siamo saliti di 1 punto percentuale: il nostro obiettivo è di crescere di almeno 2 ogni anno. Abbiamo implementato anche specifiche iniziative strategiche su questi temi. Ad esempio, ogni anno avviamo il progetto "Engie Academy", inserendo in azienda dei giovani a cui proponiamo un percorso in apprendistato con l'obiettivo di acquisire in 24-30 mesi posizioni di rilievo. A settembre di quest'anno lanceremo un'edizione "pink" per migliorare ancora di più nel raggiungimento dei

nostri target. Stiamo lavorando anche con gli *head hunter* con cui gestiamo le selezioni, prestando un focus specifico sulle posizioni dove è più difficile portare in *short list* un numero di candidati paritario in termini di genere.

Accanto a tutto questo, visto che per attrarre e trattenere serve anche un ambiente caratterizzato da una cultura di un certo tipo, lavoriamo molto proprio sulla cultura: webinar, testimonial che ci aiutino a trasmettere determinati valori, policy specifiche anche sul *sexual harassment*.

Insomma, stiamo veramente cercando di mettere in atto tutto quello che è nelle nostre possibilità.

Quali sono i motivi per cui Engie ha deciso di ottenere la Certificazione?

Abbiamo ottenuto la certificazione grazie soprattutto ai nostri risultati. Ma abbiamo deciso di certificarci anche in ottica di *attraction* e *retention*. Devo dire che l'iter che ci ha portato alla certificazione ci ha fornito in qualche modo l'opportunità di "sistematizzare" quello che già avevamo: da tempo misuravamo una serie di indicatori, ma l'iter di certificazione ci ha reso evidente il valore e l'importanza di quello che facevamo e ci ha fornito spunti di miglioramento su cui concentrarci per migliorare ulteriormente.

Insomma, la certificazione ci ha portato innanzitutto ad un approccio molto più analitico: ora non solo parliamo con i numeri, ma li monitoriamo anche costantemente.

C'è da dire poi che questa certificazione per noi rappresenta un punto di partenza, proprio perché ci ha dato una serie di spunti su cui continuare a lavorare. Per esempio, in questo momento, stiamo definendo ulteriori KPI da implementare e poi monitorare. Questo ci dà tanto valore aggiunto anche solo quando ci invitano a parlare dell'esperienza della nostra azienda: parlare con i numeri è diverso che farlo a sensazione.

Cosa ti senti di dire alle aziende che vedono la certificazione come un'ulteriore forzatura per portare avanti un cambiamento che, secondo alcune persone, dovrebbe essere naturale e spontaneo?

Dal mio punto di vista, ben venga la forzatura, come le quote di genere, che possono non piacere, però hanno aiutato. Anche con lo smart working in pandemia è successo così. A parte alcune realtà particolarmente illuminate, le aziende sono state messe di fronte ad una scelta di "sopravvivenza" e si sono adeguate: tutti hanno capito che si poteva fare qualcosa che prima quasi ogni realtà guardava con sospetto.

Con la certificazione vale un po' lo stesso.

Nel nostro caso è stato importante anche il messaggio comunicato e il *commitment* del vertice aziendale: lo facciamo non perché dobbiamo farlo, non è obbligatorio, ma perché è importante per noi, perché ci crediamo, perché crediamo che le competenze vadano valorizzate e allora quello che facciamo è "solo" dare le stesse possibilità.

Qual è la più grande soddisfazione personale che hai avuto in questi anni in questo ambito?

Essere arrivati ad avere un Comitato esecutivo composto in maniera paritaria da uomini e donne: è stato un traguardo incredibile. Avere finalmente, dopo parecchi anni, un amministratore delegato donna italiana, è epocale. Queste sono cose che veramente fino a pochi anni fa non riuscivi neanche ad immaginare. Sono queste, per me, le soddisfazioni vere.

Come anche raccontare alle ragazze, nei percorsi di mentoring interni, che non si tratta di una favola, ma di qualcosa che è possibile. Il nostro attuale Amministratore Delegato ha iniziato in azienda nell'ambito del customer service... E non è successo per miracolo, ma perché ha lavorato su se stessa, ci ha creduto, ma ha lavorato anche in un'azienda dove c'erano le condizioni per farlo. È quindi possibile!

C'è ancora qualcosa su cui lavorare per rendere tutto migliore?

Ho in mente almeno due punti.

Il primo punto è che, in Italia, prevale ancora una cultura nella quale purtroppo alcuni ambiti sono ancora considerati appannaggio più degli uomini che delle donne. Come azienda, facciamo fatica ancora adesso a trovare donne in ambito STEM, pur essendo una realtà ad alto contenuto tecnico. La nostra CEO, quando ci lamentavamo della difficoltà di trovare donne in questo ambito, ha fatto

un conto rapido e ci ha detto: «Solo il 25% delle donne si laurea in ambito STEM? A voi ne servono 50 all'anno? Quindi questa percentuale c'è, le potete trovare». Questo significa avere visione. Se io mi concentro sulla difficoltà di trovarle, non le troverò mai. Se considero la difficoltà un obiettivo, trovo il modo di raggiungerlo... Per questo stiamo lavorando molto anche per contribuire a cambiare la cultura: ad esempio, partecipiamo come *role model* nelle scuole superiori portando la nostra testimonianza. E qualcosa, rispetto a qualche tempo fa, sta effettivamente cambiando. Insomma, ci stiamo arrivando, anche se piano piano.

Il secondo punto riguarda l'equilibrio vita professionale e vita privata. Anche qui abbiamo ancora tanta strada da fare, perché i manager devono imparare a gestire le persone a distanza, a lavorare per obiettivi, a dare feedback. In questo non siamo perfetti, siamo pronti, ma abbiamo ancora tanto da fare.

Cosa diresti a chi pensa che il tema della parità di genere sia un tema ormai superato?

Finché se ne parla vuol dire che non è superato. Quello che io desidero è che non se ne parli più, perché allora vorrà dire che sarà stato superato davvero. Se oggi ne parliamo ancora, è perché c'è bisogno di parlarne, anche se da noi in Engie la cultura è davvero cambiata rispetto al passato.

Se parlo con amiche e colleghe di altre aziende, sento che ci sono ancora grossi problemi. E non è

una questione di linguaggio. Tante cose anche noi donne le abbiamo un po' sdoganate, ma in alcuni contesti, per avere successo, devi avere determinate caratteristiche che sono "maschili" e i discorsi sulla leadership gentile sono ancora poca cosa. Pensiamo, per fare un parallelismo, al divieto di fumo negli uffici: adesso nessuno si lamenta, perché è diventato normale. Sono quelle cose che quando saranno normali non se ne parlerà più.

Quanto pensi che la tua presenza abbia agevolato tutto quello che adesso c'è in ENGIE? L'HR è un traghettatore di cultura inclusiva, secondo te?

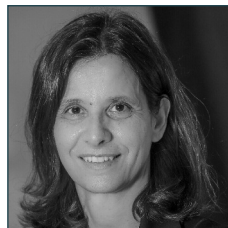
Io penso che l'HR sia il facilitatore di questo processo, nel senso che deve essere l'olio nella macchina, deve portare, spingere, ma da solo non fa nulla. Se è solo l'HR che rema in una certa direzione, ma non ha terreno fertile, non ha un *commitment* dall'alto, non ha manager che lo seguono e che lavorano tutti i giorni con le persone, allora da solo non riuscirà ad ottenere nulla. È l'abilitatore, quello che deve portare le novità o, se le porta qualcun altro, le deve saper appoggiare e deve spiegare perché sono importanti, oltre che lavorare su un monitoraggio costante dell'andamento delle iniziative.

C'è proprio bisogno di lavorare tutti insieme per cambiare!



Foto di Rick Mason su Unsplash

www.it.pg.com



P&G e il congedo di paternità come leva per creare un ambiente inclusivo

intervista a *Francesca Sagramora*
a cura di *Sonia Vazzano*

Qual è contributo di P&G nel creare un ambiente di lavoro in cui ciascun individuo possa sentirsi a proprio agio ed esprimere il pieno potenziale?

Effettivamente l'impegno dell'azienda in tal senso è sempre stato al passo coi tempi, ma anche caratterizzato per una sua specificità. Difficile elencare tutti i progetti che vengono portati avanti. Però ce ne sono almeno tre degni di nota, perché costituiscono proprio un'esperienza particolare. Il primo progetto è quello de *Il murale di Gattatico*, un murale grandioso, con una moltitudine di colori che s'incontrano e sovrappongono. Proprio

come i talenti che a P&G piace valorizzare. L'opera è stata realizzata dall'artista Hello Marte (alias Marcello Roveda) e inaugurata presso lo stabilimento produttivo di Cattatico (Reggio Emilia), in occasione di un appuntamento dedicato proprio all'inclusione e alla valorizzazione delle diversità. L'idea della relizzazione nasce proprio dall'organizzazione, variegata e complessa, dell'impianto emiliano. Per noi è stato un modo di rappresentare, attraverso l'arte, uno spaccato della nostra realtà, che potesse essere costantemente visibile e sotto gli occhi di tutti.

Il secondo progetto nasce da un'esperienza concreta che abbiamo vissuto presso l'impianto produttivo di Pomezia: la presenza, all'interno del team, di Simone Bombacigno, un ragazzo di 23 anni affetto da Sindrome di Down. È nata così *L'esperienza di Simone*, un progetto attraverso il quale è stato possibile il suo inserimento all'interno del team. Grazie al supporto della Fondazione Human Age di ManpowerGroup, il personale dello stabilimento è stato adeguatamente formato per interagire al meglio e capire come lavorare con persone affette da questa sindrome. E anche Simone, a sua volta, è stato formato in vista del suo impegno in azienda, ma soprattutto tenendo conto delle sue esigenze (ad esempio nell'organizzazione dei turni, con quattro ore per tre giorni a settimana, e nell'affiancamento di un referente che potesse seguirlo costantemente). Oggi possiamo dire che Simone ha lasciato un segno tangibile in tutti quelli che hanno lavorato con lui e ha confermato la bontà

di un'iniziativa da poter sicuramente ripetere. Forse sempre poca cosa, ma in realtà va proprio nella direzione dell'attenzione e al rispetto dell'unicità di ogni persona.

Il terzo progetto, *Spalla a spalla*, è stato promosso da Head & Shoulders, realizzato in collaborazione con l'Associazione FarexBene e volto a sensibilizzare un milione di ragazze, ragazzi e adulti in tutta Italia sul tema del bullismo. Lo fa attraverso una campagna nazionale e con azioni concrete che si svolgono in 20 istituti scolastici italiani. Il progetto si focalizza, nello specifico, sul tema della forfora (visto che diverse ricerche sottolineano come oltre il 50% delle persone inizia ad avere problemi di forfora in età adolescenziale, cfr. H&S global quantitative online survey, 2019, 1st datapoint) perché chi soffre di questo problema ha il doppio delle probabilità di essere bullizzato (Head & Shoulders global quantitative study 2020). Per fronteggiare il bullismo, è fondamentale non rimanere soli e farsi aiutare: da qui il concetto che è possibile uscirne solamente "spalla a spalla". In particolare, il progetto è rivolto agli studenti del biennio di una selezione di scuole secondarie di 2° grado e ai loro adulti di riferimento (insegnanti, genitori e personale ATA). Ne potranno beneficiare 20 istituti scolastici dislocati su tutto il territorio nazionale, alla cui selezione contribuiscono i consumatori candidando la propria scuola sul sito dell'iniziativa. Anche in questo caso siamo di fronte a qualcosa di specifico, il tema della forfora nei giovani di certo anche poco trattato, che si intreccia al tema della DE&I e coinvolge il nostro specifico ambito come azienda.

Ci ha molto colpito l'attenzione di P&G alla genitorialità e in particolare i vostri congedi parentali che mirano anche a ridurre il gender gap. Come funziona questa misura nella vostra azienda?

Questa misura è stata messa in atto da P&G nel 2019 e prevede un congedo della durata di 8 settimane consecutive da richiedersi nei primi 18 mesi dalla nascita o dall'adozione del bambino e dopo i giorni di congedo obbligatorio previsti dalla legge. Il congedo viene concesso ai dipendenti che diventano padri, o genitori in una coppia omogenitoriale, in contemporanea con il congedo parentale previsto dall'Inps. Per le 8 settimane previste, P&G si impegna a integrare le previsioni di legge al 100%. Il congedo è volto ad offrire un'esperienza che riteniamo unica e irripetibile nella vita di una persona, ma anche ad accelerare una trasformazione culturale volta a ridefinire progressivamente nuovi equilibri all'interno delle responsabilità familiari, con il coinvolgimento diretto della figura maschile nella cura della famiglia e della casa, a dispetto di molti stereotipi ancora esistenti circa i ruoli dell'uomo e della donna in ambito familiare.

Perché rispetto alla genitorialità, avete deciso di puntare sui padri? Da dove nasce questa scelta? Come è stata recepita dalle vostre persone?

La paternità è un'esperienza unica e se vissuta appieno può rappresentare una grandissima fonte di gioia, di coinvolgimento, di apprendimento che vo-

gliamo offrire a tutti i nostri dipendenti, rimuovendo la barriera della retribuzione ridotta che in molti casi ne limitava la fruizione ed estendendone la durata. In base alla nostra osservazione ed esperienza, i colleghi che usufruiscono del congedo parentale rientrano al lavoro arricchiti, con una sensibilità diversa nei confronti delle esigenze della genitorialità e quindi anche più disponibili e aperti verso le colleghe donne che affrontano una gravidanza. Secondo molti studi, inoltre, una partecipazione più attiva dei papà nella cura e crescita dei figli determina una più equa distribuzione delle responsabilità familiari contribuendo a ridurre le tante barriere e i tanti stereotipi che al momento limitano l'impegno delle donne nel mondo del lavoro e i relativi avanzamenti di carriera.

Quali sono state le maggiori criticità che avete incontrato in questo percorso? Quali invece le più grandi soddisfazioni?

Dal punto di vista delle criticità direi sono davvero poche. La parte più complicata direi che è pianificare i periodi di congedo in modo da mantenere la continuità nel lavoro che la persona che usufruisce del congedo svolge nel quotidiano, cercando di limitare i possibili disagi che l'assenza prolungata può creare nel proprio team. Questo ovviamente non è dissimile da quando si assenta per maternità una collega donna, e in entrambi i casi si può gestire bene con una buona pianificazione. Le soddisfazioni invece sono tantissime. La gioia e

testimonianza dei colleghi al rientro da questa esperienza, una nuova sensibilità acquisita al rientro dal congedo, un nuovo equilibrio vita lavorativa-vita personale, rappresenta un modello di riferimento anche per colleghi più giovani. Sono sempre di più i colleghi che escono alle 5 di pomeriggio dall'ufficio per andare a prendere i figli all'uscita dell'asilo o che arrivano trafelati la mattina dopo aver accompagnato i propri bambini a scuola. E di questo ne siamo felici perché si alza il livello di comprensione da parte di tutti delle esigenze personali e della gestione della famiglia che non è più una prerogativa solo femminile. Abbiamo osservato che un papà che fa questa esperienza (seppur limitata a 8 settimane) si porta dietro per tutta la vita questo nuovo ruolo all'interno della famiglia contribuendo in maniera più equa e responsabile all'impegno genitoriale.

Queste misure sono attive da voi dal 2019. A distanza di qualche anno quanti padri ne hanno usufruito e per quanto tempo?

Dal 2019 ad oggi, più di 90 colleghi hanno usufruito del congedo parentale, dedicando tempo ai propri bambini e contribuendo ad una più equa distribuzione delle responsabilità familiari e genitoriali all'interno della famiglia. Alcuni sono già al secondo congedo, ripetendo l'esperienza. È una misura che è stata molto apprezzata da tutti e a tutti i livelli aziendali. Sicuramente un'iniziativa di grande successo anche dal punto di

vista del coinvolgimento di tutta l'organizzazione e di ispirazione per i più giovani.

Dal punto di vista dei risultati economici, che impatti hanno queste misure sulla vostra azienda?

Sicuramente c'è un impatto economico per l'azienda legato alla necessità di compensare la retribuzione, garantendo il 100% della copertura nelle settimane di assenza o alla sostituzione temporanea dei colleghi assenti (se necessario). Auspichiamo che sia in futuro il legislatore a prevedere misure a supporto della genitorialità per garantire questa opportunità, ma nel frattempo riteniamo importante farci carico come azienda di quello che riteniamo essere un investimento, per supportare una cultura aziendale di equità, inclusione e responsabilità sociale. E poi c'è un impatto positivo più rilevante anche se difficilmente quantificabile, rispetto al coinvolgimento dell'organizzazione, al senso di appartenenza e alla soddisfazione che i dipendenti (uomini e donne) ci restituiscono rispetto ad iniziative considerate giuste socialmente e di grande valore sul fronte personale.

Quali prospettive future state immaginando per supportare la conciliazione famiglia-lavoro in azienda nei prossimi anni?

Stiamo lavorando molto sulla flessibilità d'orario e di location, per consentire a tutti i dipendenti di

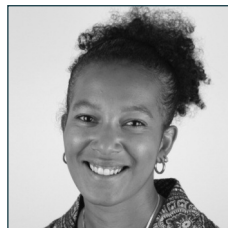
organizzare la propria giornata di lavoro al meglio nel rispetto degli impegni personali e professionali. In P&G non controlliamo l'orario di lavoro dei nostri dipendenti e consentiamo un orario di entrata e uscita flessibile. È inoltre possibile decidere di lavorare dall'ufficio o in remoto secondo il lavoro da svolgere, coordinandosi con le esigenze del proprio team di lavoro. Possiamo ovviamente contare su una cultura aziendale basata su chiari obiettivi e chiari criteri di valutazione dei risultati, su un grande spirito di responsabilità da parte di tutti i dipendenti e fiducia da parte dell'azienda. Il post-pandemia ha accelerato il processo di sviluppo del lavoro ibrido già in atto prima del Covid-19 e ne stiamo traendo grandi benefici in termini di bilanciamento personale e professionale. Continuiamo a confrontarci e collaborare con realtà come l'associazione Valore D che promuove la diversità, il talento e la leadership femminile, per valutare nuove iniziative e contribuire a progetti come "Inspiring girls" per esempio, un'iniziativa che si propone di dialogare con le ragazze delle scuole secondarie mostrando esempi concreti di modelli positivi ai quali ispirarsi.

Foto di Kelly Sikkema su Unsplash



shata.diallo@mida.biz

<https://www.linkedin.com/in/shatadiallo/>



Il coraggio civile in azienda

intervista a *Shata Diallo*
a cura di *Sonia Vazzano*

DE&I in azienda. Oggi sembra sempre di più una moda: in che modo è possibile, secondo te, contrastare questa deriva?

L'inclusione, soprattutto in Italia, è diventato un tema di grande rilevanza negli ultimi anni, spinto da cambiamenti e trasformazioni culturali, anche provenienti da Oltreoceano. Ci sono molte ragioni che guidano questa attenzione: sicuramente il sistema di interessi, compresi i meccanismi di rendicontazione finanziaria delle aziende quotate in borsa (ESG). Personalmente, non vedo questo fenomeno come necessariamente negativo, perché porta con sé l'opportunità di stimolare le organizzazioni a occuparsi di queste tematiche in modo serio. Possiamo considerarlo come una moda, ma anche come il segnale di una spinta positiva, che

invita le aziende a intraprendere azioni concrete. Ciò che fa davvero la differenza non è tanto la chiave che attiva l'interesse delle aziende, ma il modo in cui la diversità, l'equità e l'inclusione vengono effettivamente agite all'interno delle organizzazioni. Quello che fa la differenza sono gli obiettivi che vengono definiti e la spinta verso il cambiamento culturale.

Tra le altre cose, è molto evidente quando l'impegno aziendale verso la DE&I è autentico oppure è semplicemente finalizzato all'immagine. Le nuove generazioni sono particolarmente attente alla coerenza tra comunicazione esterna e serietà dell'azienda, per cui quelle organizzazioni che non recepiscono in modo serio il mandato vengono solitamente smascherate in poco tempo.

Che cosa pensi della Certificazione sulla parità di genere disponibile al momento per le aziende?

Personalmente, ritengo che la certificazione per la parità di genere rappresenti un'importante opportunità, così come lo sono le quote di genere. Il World Economic Forum identifica tre imperativi quando si parla di inclusione: l'imperativo morale, l'imperativo legale e l'imperativo economico. L'imperativo legale riguarda le normative che guidano le aziende a occuparsi seriamente di queste tematiche, stabilendo linee guida e obblighi. La certificazione per la parità di genere potrebbe sembrare una moda, una sorta di sigillo che le organizzazioni ottengono per dimostrare la loro inclusività.

Tuttavia, la certificazione comporta indicatori rigorosi e richiede alle organizzazioni di rispettare degli standard attraverso monitoraggi a lungo termine. Un altro punto di valore è che la certificazione non riguarda solo il genere in sé, ma mappa anche una serie di indicatori rilevanti per la trasformazione inclusiva dell'organizzazione e della sua cultura. Penso che la certificazione stia contribuendo in modo importante a dare una nuova spinta al cambiamento, basata su dati oggettivi, numeri e misurazioni.

Sappiamo che in Mida avete creato la metodologia H.E.R.O: ci spieghi meglio in cosa consiste?

H.E.R.O. è un modello che abbiamo sviluppato negli anni in Mida. Il modello si basa sulla metodologia del coraggio civile, che mira a fornire strumenti di cittadinanza per agire di fronte a micro-iniquità e micro-aggressioni, ovvero quei piccoli episodi con cui tutti noi siamo abituati a confrontarci e sperimentare nella vita di tutti i giorni. Abbiamo assimilato la metodologia del coraggio civile e l'abbiamo adattata al contesto aziendale. Da qui è nato il modello.

Ma di cosa si tratta nello specifico? Tutti noi agiamo e subiamo micro-aggressioni quotidiane. Non è qualcosa che accade *una tantum*, ma è qualcosa che sperimentiamo quotidianamente. Spesso entriamo in un meccanismo o passivo o aggressivo e facciamo fatica a capire come intervenire efficacemente. Ed è proprio qui che entra

in gioco il modello H.E.R.O. È un modello d'azione, ma soprattutto di empowerment. Parte dal presupposto per cui le persone coraggiose non sono solo coloro che compiono grandi azioni, in grado di cambiare il corso della storia e mettendosi in pericolo. La persona coraggiosa è colui o colei che è in grado di fare la differenza nella propria vita quotidiana, attraverso una piccola azione e chiedendo agli altri di fare lo stesso.

Qual è il ruolo che hanno le relazioni in questa metodologia?

Le relazioni giocano un ruolo fondamentale. È uno dei principi chiave del modello H.E.R.O.: la persona coraggiosa non è solo capace di intervenire autonomamente, ma è soprattutto in grado di chiedere aiuto. Nella fase di azione e intervento, l'H.E.R.O. utilizza tre poteri: il potere di uno, intervengo in autonomia; il potere di due, intervengo insieme a qualcuno, a un alleato o un'alleata che possa supportarmi; il potere di chiedere, scegliendo di non intervenire personalmente, ma chiedendo a qualcun altro di intervenire al proprio posto. Questi tre poteri hanno lo stesso valore e importanza, non ce n'è uno più significativo o funzionale degli altri. Qui risiede il grande valore dell'alleanza: affrontare le micro-iniquità e le micro-aggressioni può richiedere risorse che a volte non sono disponibili individualmente. Anche perché, come esseri umani, potremmo non sentirci in grado di intervenire autonomamente rispetto a una relazione o una situa-

zione di micro-iniquità o micro-aggressione che stiamo osservando.

Hai mai misurato gli impatti di H.E.R.O.? Che cosa puoi dirci a riguardo?

Nel corso dei nostri progetti abbiamo sempre cercato di valutare gli impatti che il percorso ha sulle persone coinvolte. Utilizziamo una scala likert e chiediamo alle persone di valutare quanto si sentono eroi all'inizio del percorso e ripetiamo questa valutazione più volte durante e dopo il percorso. Ciò che emerge è che se le persone che partecipano al percorso tendono a sentirsi molto meno eroiche all'inizio, alla fine lo sentono molto di più. Questo dimostra un notevole impatto in termini di potenziamento personale ed empowerment.

Raccontaci un case history di successo di un'azienda che hai accompagnato con questa metodologia?

Mi viene in mente un caso di successo che abbiamo affrontato con un gruppo di ambassador DE&I all'interno di un'azienda. Si tratta di un gruppo multi-utility multinazionale, di branch italiana. Al percorso hanno partecipato 40 persone (con un equilibrio di genere, età, seniority aziendale, appartenenza alle società del gruppo). Abbiamo condotto un lavoro approfondito con loro, fornendo strumenti e conoscenze per com-

prendere meglio il contesto e diventare veri promotori dell'inclusione. Il nostro approccio consiste nell'esaminare casi concreti di micro aggressioni che sono state subite, osservate o compiute dalle persone coinvolte. In gruppo, analizziamo queste situazioni attraverso la lente del coraggio civile, chiedendoci come abbiano reagito e cosa avrebbero potuto fare diversamente. Da qui, emergono casi di coraggio civile che vengono poi raccolti in una guida interna all'azienda, una "Guida al Coraggio Civile". Abbiamo anche coinvolto gli ambasciatori nel processo decisionale, chiedendo loro come avremmo potuto valorizzare al meglio questa guida e diffondere il modello in azienda. Il punto di valore della "Guida al Coraggio Civile" è che diventa uno strumento concreto a disposizione delle persone a partire da casi pratici e quotidiani. Anche per gli HR diventa un'opportunità preziosa per acquisire una serie di casistiche su cui fare ulteriori riflessioni, visto che le micro aggressioni sono meno intercettabili in azienda.

Da qui, abbiamo avviato percorsi di formazione sul coraggio civile, campagne di comunicazione sull'argomento e simulazioni virtuali. Le simulazioni consentono alle persone di sperimentare casi concreti davanti al proprio pc, prendere decisioni, comprendere gli impatti delle azioni e rivedere i propri comportamenti, in un ambiente sicuro.

Secondo te, qual è il legame attuale, o quale potrebbe essere in futuro, tra DE&I e conciliazione famiglia-lavoro?

Attualmente c'è un forte legame tra diversità, equità e inclusione e conciliazione famiglia-lavoro, e credo che questo legame diventerà ancora più significativo in futuro. Spesso si associa la parità di genere esclusivamente alle donne, ma in realtà significa parità tra i generi. Già parlare di parità tra i generi, considerandone solo due, è limitante. C'è spazio per ulteriori passi in avanti anche in questo senso. È importante oggi andare oltre il concetto di empowerment femminile e il pensiero per cui l'obiettivo è capire come possiamo supportare le mamme nel raggiungere maggiore equilibrio e conciliazione. In questo modo rinforziamo l'idea per cui sono le donne a doversi occupare del lavoro di cura non retribuito. Un punto di svolta sarà considerare il coinvolgimento di tutti i generi, della genitorialità nel suo insieme, di tutte le identità di genere e delle diverse tipologie di famiglie.

Oggi si parla tanto di parental skills. Esistono, per usare un eufemismo, anche delle DE&I skills su cui è possibile lavorare in ottica educativa, formativa e di sviluppo personale?

Oltre al coraggio civile e alla capacità di intervenire a fronte di iniquità e micro-agressioni, in Mida utilizziamo un altro modello, che si chiama "Bridge Building". Il bridge building è quella che consideriamo la competenza chiave dell'inclusione, ovvero la capacità di costruire ponti nella relazione con gli altri. Questa competenza, come un ponte, si basa su due pilastri e poi sul tragitto tra un pilastro e l'altro.

Il primo pilastro è la conoscenza di sé. Implica l'essere consapevoli dei propri bias, attitudini e del modo in cui stiamo in relazione con gli altri. Il secondo pilastro, la conoscenza dell'altro, implica l'essere in grado di uscire dalla propria mappa mentale e non universalizzare il proprio punto di vista, per saper cogliere le prospettive degli altri e mostrare empatia. La costruzione di ponti, ovvero il passaggio da il primo al secondo pilastro, richiede anche competenze di azione e intervento nella quotidianità per favorire l'inclusione.

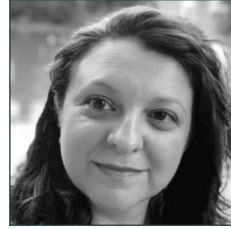
Nel percorso per diventare "bridge builder", ci sono molte altre competenze da allenare.

A partire dalle ricerche che abbiamo svolto in questi anni in collaborazione con l'Università Cattolica, emerge che le culture organizzative che valorizzano le differenze e si orientano all'inclusione sono quelle che favoriscono un ambiente in cui le persone si sentono psicologicamente sicure, sentono di poter esprimere liberamente le loro idee, possono innovare e stare nel conflitto generativo. Per far sì che questo avvenga sono necessarie delle pre-condizioni. Le competenze DE&I non sono solo individuali, ma sono anche influenzate dal contesto organizzativo e dalla sua predisposizione ad accogliere e incoraggiare determinati comportamenti e atteggiamenti. È quando questi due attori sono allineati che si abilita davvero l'inclusione.



Foto di Clint McKoy su Unsplash

mariarosaria.izzo@gmail.com



Lavoro, conciliazione e DE&I

intervista a *Mariarosaria Izzo*
a cura di *Sonia Vazzano*

Da diversi anni ti occupi di DE&I da differenti prospettive (psicologia, coaching, accademia...). Che idea ti sei fatta del futuro che abbiamo davanti e delle tappe più significative raggiunte finora?

Nella ricerca della diversità, dell'equità e dell'inclusione (DE&I), le aziende hanno una responsabilità e un'opportunità unica, per generare un impatto significativo su questioni urgenti che la nostra società deve affrontare. Attualmente le organizzazioni sono impegnate ad includere con sapienza e capillarità le proprie persone nel rispetto della propria unicità (genere, generazione, disabilità, orientamento sessuale, etnia), secondo il principio dell'equità. Negli ultimi cinque anni si è potuto osservare un incremento di attenzione-interesse-comunicazione sui temi dell'inclusione, sia a livello sociale che organizzativo. Questo nuovo orienta-

mento non è stato davvero proporzionale alle effettive opportunità di cambiamento, sia per ragioni legate alla diffidenza sia per un effetto modaiolo che ha visto i programmi di diversity più nei dipartimenti di comunicazione e marketing che nelle stanze dei board per i cambiamenti di processo. La sfida futura sarà quella di passare dalla platea al palcoscenico, dall'applausometro social ad un'opera prima che sia all'altezza del tema. Si tratta di affermare una leadership inclusiva che abbia un impegno realistico nei confronti di valori che incoraggino una società valorizzante. La fase di *consapevolezza* se non cede il passo alla naturale evoluzione verso una fase di *advocacy* della diversità, può solo che essere un boomerang. L'effetto nelle coscienze collettive delle cittadinanze sociali e organizzative sarà di certo quello dell'incoerenza, di una contraddizione tra il dire e il fare con effetti negativi sulla soddisfazione, sull'impegno e sulla motivazione delle persone. Il coinvolgimento dei consigli di amministrazione nello sviluppo e nella valutazione delle strategie di diversità, equità e inclusione è il modo più rapido e concreto per assicurare una difesa dell'inclusione.

Il tema di questo Quaderno legge la conciliazione come leva per la DE&I. Che cosa pensi di questo approccio rispetto alla tua esperienza?

Il tema della conciliazione ha una connessione intrinseca con la diversità, l'equità e l'inclusione fin

dalla metà del secolo scorso, a mio modo di vedere. Se la prima affermazione della DE&I era guidata dal principio dell'eguaglianza, dei pari diritti con i movimenti delle minoranze etniche e con quelli delle donne negli Stati Uniti d'America, oggi il principio guida dell'equità si compone dei processi di conciliazione per una maggiore giustizia sociale.

L'equità è la lente attraverso cui ci si assicura di fornire ad ogni persona gli strumenti per poter dare il meglio di sé e di competere alla pari con gli altri. Questo non può prescindere dalla visione dell'identità di ogni individuo in maniera sistemica, dal riconoscimento delle proprie unicità e dei propri contesti allargati. In questo principio ravvedo la più stretta connessione con la conciliazione. Lavoro e vita si sono adattati vicendevolmente più che mai sino ad ora e la pandemia inoltre ha stimolato una conciliazione nuova tra lavoro e vita privata, con un conteggio finale ancora non troppo equo. L'aumento del lavoro a distanza ha anche offuscato i confini tra tempo personale e tempo di lavoro, rendendo più difficile raggiungere l'equilibrio tra lavoro e vita privata. Attualmente si parla di *work-life integration* per indicare la capacità di integrare il proprio lavoro e la propria vita per completarsi e sostenersi a vicenda. È il processo di concedere spazio sia al lavoro che alla vita personale in modo che la persona possa sentirsi realizzata in entrambi gli aspetti. In tal senso si coordinano in modo efficiente gli orari della giornata lavorativa e le responsabilità personali, garantendo produttività personale e professionale e una maggiore soddi-

sfazione. Sebbene l'equilibrio e l'integrazione tra lavoro e vita privata condividano lo stesso obiettivo di raggiungere un'armonia tra la nostra vita professionale e personale, l'approccio è molto diverso. L'integrazione non riguarda la ricerca di un equilibrio "perfetto" tra lavoro e vita. Si tratta di trovare un equilibrio che funzioni e che sarà diverso per ogni persona lungo il ciclo di vita lavorativo, ovvero cambierà nel tempo man mano che cambiano le circostanze di vita e i relativi bisogni personali. La chiave è creare una convivenza che funzioni per essere flessibile e adattabile con il variare delle esigenze delle persone.

Dal punto di vista della psicologia, quali sono le intuizioni che non stiamo ancora valorizzando al meglio nell'ambito della diversity?

La convivenza delle diversità all'interno dei sistemi sociali richiede una consapevolezza dei processi inconsci, prima ancora delle azioni di integrazione. Le società che investono nella diversità dirigono la propria nave verso mari sconfinati seguendo la rotta vincente del valore dell'equità. Decidere di agire concretamente per assicurare un'apertura e un dialogo delle diversità, richiede cultura e per avere cultura occorre mettere in crisi il proprio sistema di credenze. La parola crisi deriva dal greco *krino* che significa proprio distinguere, valutare, discernere. In questa accezione la crisi accompagna, positivamente, i processi di trasformazione e cambiamento. In questa fase emergono le idee auto

limitanti, i *bias* negativi e le discriminazioni, consapevoli e inconsapevoli, che tutti noi agiamo quotidianamente. Gli ostacoli che la mente umana incontra nel confrontarsi con il diverso dalla norma prevalente innesca il meccanismo delle discriminazioni. Il mio personale modello – elaborato nei quindici anni di attività professionale come advisor e coach nelle organizzazioni – evidenzia come gli stereotipi, che si ancorano ai valori, influenzano gli atteggiamenti e i comportamenti dando vita alla catena delle discriminazioni. Se parto dall'idea che i miei valori sono gli unici possibili allora non sarò in grado di dialogare con diversità di alcun genere. La psicologia e le neuroscienze hanno molto da offrire per rendere evidenti gli effetti sulla mente umana delle discriminazioni e delle dissonanze cognitive che le organizzazioni non inclusive generano, nonché gli effetti collettivi di sistemi organizzativi legati a paradigmi obsoleti. Le organizzazioni pagano la miope gestione delle diversità in termini di fuga delle persone di talento, di mancata attrazione, di turn over elevato, di malattie croniche, di assenteismo, di mancanza di innovazione e di disimpegno. A mio avviso, la psicologia può aiutare sia la quantificazione e qualificazione del danno sia la prevenzione dallo stesso, nonché la facilitazione verso l'advocacy di cui ho parlato precedentemente.

Molti colleghi e colleghe orientano questo processo verso i soli fattori di rischio psicosociale ignorando un variopinto scenario di opportunità di contribuzione che sono già nell'agenda di altre discipline. Questo può essere un limite che farà perdere, pur-

troppo, alla psicologia un'occasione di distintività, se non si amplia l'orizzonte di analisi e intervento.

Parlaci della tua esperienza in accademia relativa al corso di perfezionamento sulla Diversity che stai coordinando?

La volontà di unire l'accademia ai contesti organizzativi per l'inclusione è una sfida, ma anche un'opportunità per creare una sinergia positiva nella comune intenzione di promuovere una maggiore giustizia sociale. In questo scenario si colloca il corso in Disability e Diversity Management dell'Università Europea di Roma, iniziato nel 2019, e attualmente alla sua quinta edizione. È un corso post-lauream di perfezionamento che nasce dall'intenzione di preparare in maniera specialistica persone già esperte sul tema con una visione sistemica e organizzativa. Difatti il corso prepara non solo sugli aspetti normativi, ma anche sugli ambiti e le competenze specifiche per un management di Diversità e Disability, in ottica di intersezione.

La determinazione nel tempo di mantenere un assetto formativo di corso di perfezionamento più che di master muove dall'idea di facilitare la conciliazione vita-lavoro delle persone partecipanti e di favorire le iscrizioni di persone con disabilità, ancora troppo discriminate dai percorsi formativi.

Il corso è intensivo e ha negli anni permesso alle persone in aula, dal vivo oppure on line, di potersi confrontare con testimonial di eccezione dei di-

versi mondi organizzativi – Pubblica Amministrazione, For Profit e No profit. Coordinare e insegnare è una esperienza di privilegio per la ricchezza umana e professionale che di anno in anno ho potuto conoscere e con cui ho interagito. Ad oggi abbiamo più di 60 persone diplomate come disability e diversity manager in tutto il territorio nazionale, che hanno fatto avanzamenti di carriera nelle proprie organizzazioni o hanno trovato occupazione in contesti sfidanti.

Partendo dalla definizione di disabilità dell'Organizzazione Mondiale della Sanità, «qualsiasi restrizione o carenza (conseguente a una menomazione) della capacità di svolgere un'attività nel modo e nei limiti ritenuti normali per un essere umano», possiamo definire come disabilità «qualsiasi tipo di carenza, di perdita o di variazione inattesa a livello psicologico, fisiologico o anatomico» (2011). Questo presupposto ha capovolto il paradigma di analisi e ha portato, a ragione, a una responsabilizzazione dei sistemi organizzati verso tutte le forme di discriminazioni in termini di disabilità e accessibilità. L'evoluzione verso un modello bio-psico-sociale facilita quelle pratiche di inclusione in ottica proattiva e di prevenzione, in cui l'integrazione di ambiti disciplinari differenti accelera i cambiamenti. Il network degli alunni si amplia ogni anno e ascolto da essi storie di successo nelle pratiche di inclusione proprio grazie a questa visione comune. Abbiamo ricevuto un premio lo scorso anno al Disability Matters Europe Conference & Awards, per il valore della ricerca e delle pratiche nelle politiche di inclusione e delle pratiche per il disability management. Oc-

corre fare ancora molto, ma la strada è aperta a ricerche molto innovative con la collaborazione di aziende illuminate.

Cosa pensi della Certificazione di genere che si sta diffondendo molto tra le aziende: aspetti positivi e negativi?

Il Sistema di certificazione della parità di genere UNI Pdr125:2022 è una prassi che facilita lo sviluppo della gender equality nelle organizzazioni pubbliche e private. Essa rientra nella Missione 5 “Inclusione e Coesione”, Componente 1 “Politiche attive del lavoro e sostegno all’occupazione” del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e mira a promuovere una maggiore inclusione delle donne nel mercato del lavoro. Il PNRR e la disciplina della legge n. 162 del 2021 (legge Gribaudo) e della legge n. 234 del 2021 (legge Bilancio 2022), ha inoltre l’obiettivo di assicurare una maggiore qualità del lavoro femminile, promuovendo la trasparenza sui processi lavorativi nelle imprese, riducendo il “gap retributivo tra generi”, aumentando le opportunità di crescita in azienda e tutelando la maternità/paternità. Queste notizie essenziali del Ministero Pari Opportunità dallo scorso marzo 2022 hanno dato seguito a una serie di passi, a volte discussi e disapprovati, dai vari *stakeholder* del sistema che ruota intorno a questo tema. Dallo scorso marzo 2022, tra i *first movers* in quest’ottica, ho potuto partecipare al disegno di schemi tecnici di traduzione delle politiche di ge-

nere, e in seguito verificare e accompagnare diverse aziende nel percorso di socializzazione prima e di ottenimento poi con la prassi della certificazione stessa. Il punto di vista che promuovo è quello strategico di chi si approccia alla certificazione come una leva trasformativa più che come la meta ultima. La prassi è rivolta ad entrambi i generi binari e, nelle sei dimensioni caratterizzanti, rivolge il proprio focus alle variabili stereotipali e discriminanti che agiscono nella gestione dell'organizzazioni. Questo aspetto non è banale e racchiude le potenzialità per cambiamenti culturali, così tristemente comuni e diffusi, in Italia. Analizzare e valorizzare il percorso intrapreso dall'azienda nell'adozione di politiche e strategie di eguaglianza di genere al fine di favorire la diffusione di una cultura dell'inclusività, sono solo alcuni dei principali obiettivi del percorso sulla parità di genere. Un'ulteriore valorizzazione della prassi è una attenta presa in carico dei processi di welfare e di conciliazione vita-lavoro, non più come fanalino di coda oppure orpello di un sistema di gestione delle persone, ma come driver strategico con impatti positivi sulla collettività, sull'appartenenza e l'impegno organizzativo e sul benessere individuale e organizzativo. Al contempo le ombre dietro alla certificazione non sono poche, ravvisabili in modo immediato nella banalizzazione della logica dell'autocertificazione, che per fortuna è stata arginata immediatamente, sino al rischio della negazione, meccanismo primitivo di difesa, che vede in questa prassi un tentativo di rendere elitario questo tema o addirittura superato. Un ulteriore ri-

schio è lo sciacallaggio di società ed esperti improvvisati e qualunque, che attratti dalla richiesta del mercato possono attuare brutture di processo, errori metodologici a danno delle organizzazioni richiedenti. La solida posizione di gruppi di professionisti e professioniste dell'ambito dell'egualianza di genere è stata un baluardo positivo a protezione di errori e distorsioni semplicistiche.

Salute mentale, benessere organizzativo e sviluppo del personale: questi i tre ambiti di cui ti occupi maggiormente nell'ambito della DE&I. Come investire sulle relazioni al lavoro e in famiglia per riuscire a non perdere di vista questi tre aspetti?

Viviamo in un periodo in cui la realizzazione di ogni campo della propria esistenza può essere o deve declinarsi con pienezza e qualità. Le persone si adoperano ogni giorno per cercare di assicurarsi lo sviluppo nei diversi ambiti della vita. Le continue richieste performative in ambito privato e professionale rischiano di schiacciare le persone, orientandole in stili di vita omologanti e depersonalizzanti. A livello sistemico il cambio di paradigma, che orienta le organizzazioni nell'acquisire una visione integrata del processo economico e del suo impatto nella capacità di redistribuzione, rappresenta la nuova gestione della complessità che nell'intersezione di variabili e attitudini può trovare una più immediata attuazione.

Nel mondo del lavoro negli ultimi anni si è assistito un progressivo aumento delle pratiche di Di-

versity Management, che si ispirano alla visione aristotelica che qui vi propongo.

Mallgrave (2015) scrive «Siamo esseri incarnati ("embodied beings"), in cui menti, corpi, ambiente e cultura sono connessi tra loro a livelli diversi»¹. Si ritorna, così, all'idea aristotelica prima e fenomenologica poi, che la mente deve essere compresa e analizzata nel contesto delle sue relazioni sensorie col mondo circostante. Sviluppare la capacità di gestire le diversità e assicurare convivenze positive e autentiche è possibile proprio grazie allo sviluppo di una cultura integrante e inclusiva e a pratiche che sviluppino germogli di equità. I modi per farlo corrispondono a quella pratica che fa di un'esperienza la possibilità di ancorare il sapere alla realtà.

Le organizzazioni, come le menti umane, tendono a uniformarsi e appiattirsi, scegliendo ad esempio per anni gli stessi coaches e consulenti (per sesso, seniority, conformità alla cultura organizzativa, età, abilità motoria, etc.) perdendo in questo modo la possibilità di promuovere un cambiamento positivo e occasioni evolutive davvero dirompenti. Nelle attività di coaching inclusivo, di advisorship o di psicoterapia l'esercizio più complesso è la capacità di vedere, riconoscere e valorizzare le diversità per attuarne l'integrazione, eliminando le negazioni, le dicotomie, le polarizzazioni che provocano una depauperante perdita di senso. La capacità di integrare per far co-esistere e co-costruire nuove narrazioni personali o lavorative richiede passaggi evolutivi e fiducia nel processo, con un chiaro e protettivo senso del

confine. Sposare questa scelta, tenendo insieme la passione accademia, la traduzione pratica nel campo per assicurare salute e benessere delle persone e delle organizzazioni, è la mia scelta ogni giorno; l'esercizio quotidiano per promuovere l'*okness* e la fioritura nel *continuum* di valore di ogni identità in quanto configurazione di benessere soggettivo e psico-sociale.

Ti è capitato di incontrare persone che hanno cambiato lavoro per problemi di conciliazione legata anche alla DE&I? Ti va di raccontarci qualche esperienza?

In tempi recenti nell'advisorship alle aziende o nelle stanze dei colloqui individuali di diversity coaching mi è sembrato di cogliere un nuovo orientamento al caos, normalizzato nelle narrazioni come controllo positivo.

In questo ravvedo un pericolo per le persone che cercano tenere insieme i vari aspetti della propria vita e conciliare. Ho visto DE&I manager lasciare il proprio lavoro a causa di mancanza di risorse o per riduzione delle opportunità di agire sui processi aziendali, come le selezioni. Questo calo delle assunzioni diversificate non è sorprendente, dato l'impatto sproporzionato dei licenziamenti sui professionisti DE&I. I tassi di abbandono per i ruoli DE&I hanno superato quelli dei ruoli non DE&I in più di 600 aziende statunitensi che hanno licenziato lavoratori dalla fine del 2020 e sono aumentati rapidamente negli ultimi 6 mesi.

Un'altra osservazione è nel rientro dallo smart working per molte aziende, a due-tre o cinque giorni a settimana, con un capovolgimento organizzativo per molti ruoli e impatti sulle motivazioni al lavoro. La generazione Z valuta le proposte professionali sulla base della qualità di conciliazione vita-lavoro, in cui lo smart working è una delle variabili cruciali nel processo di decisione.

A tuo avviso a che punto si trova l'Italia rispetto ai temi della DE&I e che prospettive vedi all'orizzonte per il prossimo futuro?

La prospettiva futura ci porterà sempre di più verso la DE&I americana che a differenza di quella europea guarda alla gestione della diversità strettamente connessa con i temi dell'appartenenza, dell'impegno, dell'ingaggio e del benessere.

Il costante innalzamento dell'attenzione alla gestione delle diversità richiede una preparazione del management e modelli di leadership evoluti, in un movimento circolare *bottom up* e *top down*, che tenga conto delle ricerche e pratiche di psicologia del lavoro.

Il potenziale di inclusione cresce al crescere di ambienti che promuovono la diversità, che favoriscono le contaminazioni positive e che valorizzano la reciprocità. L'inclusione possibile nel mondo del futuro è una sfida a conciliare le necessità di conservazione della dominanza con il riconoscimento del valore della diversità. L'intersezionalità, ad esempio, afferma che le con-

cettualizzazioni classiche dell'oppressione nella società – come il razzismo, il sessismo, l'abilismo, lo specismo, l'omofobia, la transfobia, la xenofobia e tutti i pregiudizi basati sull'intolleranza – non agiscono in modo indipendente, bensì che queste forme di esclusione sono interconnesse e creano un sistema di oppressione che rispecchia l'intersezione di molteplici forme di discriminazione. Nel corso del tempo si è passati dalle logiche sistemiche di esclusione e segregazione, sino a quelle di integrazione. L'inclusione vera e positiva è quella che ti assicura una convivenza autentica, il riconoscimento di pari poteri e la voglia di un'interdipendenza generativa.

Dal punto di vista linguistico sembra evidente che il termine diversità richiami il tema delle differenze, che rispetto ai corrispettivi inglesi “diverse” e “diversity” sono maggiormente assonanti con devianza, esclusione, marginalità, quasi ad evocare un retropensiero di stigma, il contrario delle policy a tutela della diversità. Si sente facilmente parlare di “differenza” e “molteplicità” proprio per sottolineare la mission delle azioni di chi si occupa di diversità a tutelare i diritti, a promuovere l'inclusione di chi si discosta dagli standard. Personalmente ritengo che le caratteristiche di diversità possano essere assimilate al concetto di “unicità” dell'identità persona, con il corredo di diritti e caratteristiche che ne derivano. Convegno con il collega Basaglia nell'idea che «la diversità della forza lavoro non riguarda le differenze antropologiche tra le persone che le “rendono speciali”, la diversità riguarda l'appartenenza a gruppi e categorie che

sono visibilmente e invisibilmente diversi da tutto ciò che è considerato “mainstream” nella società»². La piena realizzazione delle persone potrà accadere solo se le organizzazioni sapranno cogliere il potere generativo dell'accoglienza, poiché le persone vogliono contribuire e sentirsi parte di un progetto condiviso, e sentirsi accettate e al sicuro è il primo passo per farlo.

Note

¹ H. Mallgrave, *L'empatia degli spazi*, Cortina Editore, Milano 2015.

² S. Basaglia, et al., *L'organizzazione inclusiva. Pari opportunità e diversity management*, Egea, Milano 2022.





Foto di Clay Banks su Unsplash

Note sugli autori

Adele Mapelli

Dopo un master in SDA Bocconi School of Management, è stata docente di leadership e comportamento organizzativo in SDA Bocconi dal 2000 al 2014. Ha coordinato l'Osservatorio Diversity Management ed è stata curatrice della rubrica 'Diversity Management' di Economia & Management. Oggi è partner di Kokeshi Coloured HR.

È autrice di numerosi articoli e pubblicazioni sui temi legati alla gestione delle persone: con L. Girelli ha scritto "Genitori al lavoro. L'arte di integrare figli, lavoro, vita", Guerini, 2016; con S. Cuomo ha pubblicato "Engagement e carriera: il peso dell'età", Egea, 2014; "La flessibilità paga. Perché misurare i risultati e non il tempo", Egea, 2012; "Un posto in CDA. Costruire valore attraverso la diversità di genere", Egea, 2012; "Maternità, quanto ci costi? Una analisi estensiva nelle imprese italiane", Guerini, 2009; "Diversity Management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia", Guerini, 2007.

Sara Callegari

Direttore Risorse Umane, CSR e Acquisti. Nel Gruppo dal 2000, dove ha iniziato a lavorare in azienda per poi passare alle Risorse Umane, assu-

mendo ruoli di crescente importanza e responsabilità in ambito HSE, GS, CSR e Procurement. Ha una grande esperienza nella gestione del cambiamento, delle persone e dei talenti e più in generale della DE&I.

Barbara De Micheli

Coordina l'Area Social Justice della Fondazione Brodolini, per la quale ha ideato e coordina il Master in Gender Equality e Diversity Management e fa parte della redazione di *ingenere.it*.

Ha un'esperienza di oltre 25 anni nel coordinamento e nella progettazione di interventi di ricerca e formazione sulle politiche del lavoro e l'inclusione e dal 2012 si occupa della definizione di metodologie e strumenti per l'implementazione dei Gender Equality Plans nelle organizzazioni di ricerca scientifica.

Tra le sue pubblicazioni sul tema: S. Sansonetti, B. De Micheli, R. Palmen, A. Wroblewski (2017), *Gender Equality Plans in the private and public sectors in the European Union Study for the FEMM Committee EU Parliament*; A. Genova, B. De Micheli, F. Zucco, C. Grasso, B. Magri (2014), *Achieving gender balance at the top of scientific research: guidelines and tools for institutional change*, Genis Lab project, Fondazione Giacomo Brodolini, Rome

È speaker e trainer sui temi di Diversity Equity e Inclusion e ha realizzato interventi formativi in italiano, inglese e francese tra gli altri per PWC, BNL,

Emeren, America Accademy, ENEL, ACEA, PVH, Reverse, COLGATE, Fondazione B. Kessler, Adecco, Verisure, Ria, Istitute Pasteur, Fondazione Cariplo. Nel 2020 ha conseguito un Dottorato di Ricerca in Lavoro e Innovazione con una tesi su “Spazio ed Organizzazione”.

Shata Diallo

Psicologa iscritta all'Albo, Principal e Inclusion Lead in MIDA, si occupa di Diversity, Equity & Inclusion. Dal 2022 sta conseguendo un Executive PhD presso l'Università Cattolica su processi organizzativi e inclusione in azienda. Nel 2015 ha fondato YOBBO – Youth Beyond Borders, una associazione culturale di cui è Presidente e che si occupa di progettare e facilitare scambi giovanili e corsi di formazione per europei orientati alla promozione dell'imprenditorialità, dell'inclusione e della cittadinanza attiva. Appassionata di tutto ciò che riguarda la sostenibilità sociale e l'inclusione, mette a disposizione le sue esperienze e conoscenze attraverso i progetti in azienda, lezioni in Università e articoli su editoriali.

Barbara Imperatori

Professoressa ordinaria di Organizzazione aziendale presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano dove insegna Progettazione organizzativa, Gestione delle Risorse Umane e Organization Theory.

Phd in Management and Business Administration presso l'Università Commerciale L. Bocconi.

Dirige il master universitario interfacoltà in International Human Resource Management dell'Università Cattolica. È inoltre membro del Collegio dei docenti del Dottorato in Management & Innovazione della stessa università.

Ha condotto numerosi progetti di ricerca su temi quali *e-HRM*, *social meaningfulness and engagement*, *team creativity*, *organizational wellbeing*. Attualmente, la sua attività scientifica si concentra sull'analisi dell'evoluzione della relazione tra lavoratore e organizzazione, sulle pratiche di diversità e sulla progettazione organizzativa per la creatività e l'*engagement* dei lavoratori sia in contesti *for profit* che nelle *social enterprise*.

I suoi contributi sono pubblicati su riviste nazionali e internazionali tra cui Harvard Business Review Italia, Economia & Management, Studi Organizzativi, Creativity and Innovation Management, Management Learning, Employee Relations, Journal of Product Innovation Management.

Ha una pluriennale esperienza come docente in numerosi corsi di formazione manageriale sui temi di sviluppo manageriale, gestione delle risorse umane, *project* e *people management*.

Mariarosaria Izzo

Docente Universitaria, laureata in Psicologia, con una tesi su "Fondamenti di Psicologia del lavoro e in People Management". Coordinatrice del Corso

di perfezionamento post lauream in Disability e Diversity Management dell'Università Europea di Roma. Coordinatrice del GdL dell'Ordine degli Psicologi del Lazio Diversity&Inclusion e del Diversity Equity Inclusion Project della Società Italiana di Psicologia del lavoro e delle Organizzazioni (SIPLO) (2022/2023).

Psicologa del lavoro e delle organizzazioni, Coach PCC ICF Global - Diversity Coach Certificate (Prima in Italia), Full Member International Society for Coaching Psychology. Analista Transazionale Certificata EATA, Psicoterapeuta, Terapista EMDR.

Alessandra Lazazzara

Professoressa associata di Organizzazione Aziendale e Gestione delle Risorse Umane presso l'Università degli Studi di Milano, dove ricopre il ruolo di Presidente del Corso di Laurea in Management delle Organizzazioni e del Lavoro. È membro del Comitato Scientifico per il Faculty Development di Ateneo e faculty member della Milano School of Management. Svolge attività di ricerca, didattica e formazione sui temi di job crafting, digital HRM e diversity management collaborando con aziende private e pubbliche. È autrice di numerosi articoli scientifici pubblicati su importanti riviste internazionali e nazionali ed è membro di numerosi comitati editoriali di riviste scientifiche. È inoltre membro del consiglio direttivo di AS-SIOA - Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale e ricopre il ruolo di Vice President di

ItAIS - the Italian Chapter of the Association for Information Systems.

Barbara Poggio

Prorettrice alle Politiche di Equità e Diversità dell'Università di Trento e professoressa ordinaria presso il Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dello stesso ateneo, dove insegna Sociologia del lavoro e Sociologia dell'organizzazione.

Ha coordinato diversi progetti di ricerca internazionali e condotto numerosi studi e ricerche relative alle differenze e diseguaglianze di genere nelle organizzazioni e nel mondo del lavoro e in particolare sulla segregazione verticale, sulle culture e le pratiche organizzative, sulle politiche di genere e di *work-life balance*. Ha inoltre dedicato specifica attenzione allo studio delle transizioni biografiche e alla metodologie di analisi narrativa. È componente di comitati e direzioni editoriali di diverse riviste scientifiche, nazionali e internazionali.

Francesca Sagramora

Laureata in Scienze Politiche all'Università La Sapienza di Roma, comincia la sua esperienza in Procter & Gamble Italia 25 anni fa, nell'area Compensation & Benefits. Si occupa successivamente di Selezione del personale, Relazioni industriali per assumere poi il ruolo di Human Resources business partner della funzione vendite prima a

livello Italiano e in seguito europeo. Nel 2010 si trasferisce a Madrid come Direttore Risorse Umane per la Spagna e il Portogallo. Rientra in Italia nel 2017 con la responsabilità di Direttore Risorse Umane del cluster Sud Europa (Italia, Spagna e Portogallo). Dal 2023 è Vice Presidente Risorse Umane di P&G in Italia con responsabilità per le Relazioni Industriali per l'Europa.



Quaderni FMV *Corporate Family Responsibility*
Conciliazione famiglia-lavoro come leva per la Diversity, Equity & Inclusion, 11/2023
www.marcovigorelli.org



Fondazione Marco Vigorelli
Via Morozzo della Rocca, 3 20123 Milano
C.F. 97350310153
info@marcovigorelli.org

Pubblicazione online: ISSN 2724-2986

ISBN 978-88-946816-2-8





Il Quaderno intende analizzare il ruolo degli strumenti di conciliazione quali veicoli e leve per la creazione di ambienti aziendali inclusivi, in grado cioè di dare una risposta concreta al bisogno di integrazione e armonizzazione dell'identità lavorativa e di quella personale e familiare dei lavoratori e delle lavoratrici.

"Quaderni FMV *Corporate Family Responsibility*" è la collana di pubblicazioni monotematiche, realizzate dalla Fondazione Marco Vigorelli, che approfondiscono i diversi ambiti della *corporate family responsibility*, raccogliendo il *know-how* di FMV e le riflessioni dei principali esperti di settore. I quaderni analizzano le crisi e gli sviluppi, i mutamenti e le trasformazioni della società contemporanea e il loro impatto diversificato sulla conciliazione famiglia-lavoro tenendo conto dei soggetti e delle relazioni che ne sono responsabili.

La riflessione critica e documentata sui temi e sulle esperienze di volta in volta presentati offre una riflessione costante e approfondita con un linguaggio aperto e di contaminazione tra le diverse prospettive.

Gli obiettivi sono: comunicare le attività di ricerca, micro e macro; rendere disponibili gratuitamente contenuti scientifici; promuovere e approfondire collaborazioni accademico-aziendali; posizionarsi come ponte tra Università e Azienda. Il piano editoriale prevede un approccio multidisciplinare (economico, giuridico, sociale, psicologico).

Pubblicazione online: ISSN 2724-2986

ISBN 978-88-946816-2-8



9 788894 681628