4 / 2016

ISSN: 2465-175

PROSPETTIVE IN ORGANIZZAZIONE

RIVISTA DELL'ASSOCIAZIONE ITALIANA DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

ASSIOA ASSOCIAZIONE ITALIANA DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

PROSPETTIVE IN ORGANIZZAZIONE

PROSPETTIVEINORGANIZZAZIONE.ASSIOA.IT
RIVISTA TRIMESTRALE DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Direttore

M. Martinez - Università della campania Luigi Vanvitelli

Comitato **Scientifico**

Paola Adinolfi - Università degli studi di Salerno
Domenico Bodega - Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano
Filomena Buonocore - Università di Napoli Parthenope
Anna Comacchio - Università di Venezia Ca' Foscari
Maurizio De Castri - Università di Roma Tor Vergata
Edoardo Ezio della Torre - Università di Bergamo
Maria Chiara di Guardo - Università di Cagliari
Massimo Franco - Università del Molise
Giovanni Masino - Università di Ferrara
Chiara Morelli - Università del Piemonte Orientale
Giuseppe Soda - Università Luigi Bocconi, Milano
Paolo Spagnoletti - Università LUISS Guido Carli, Roma

Comitato Editoriale

Filomena Buonocore - Università di Napoli Parthenope
Nunzio Casalino - Università LUISS Guido Carli, Roma
Luca Giustiniano - Università LUISS Guido Carli, Roma
Mario Pezzillo Iacono - Università della campania Luigi Vanvitelli
Francesco Virili - Università degli Studi di Sassari

ISSN

2465-1753

Editore

ASSIOA - Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale
Università Cattolica del Sacro Cuore
Largo A. Gemelli, 1
20123 Milano
info@assioa.it

ASSIOA ASSOCIAZIONE ITALIANA DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

NATURA EDITORIALE DELLA RIVISTA ED OBIETTIVI

Prospettive in Organizzazione è promossa dall'Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale (ASSIOA), che si propone di contribuire allo sviluppo e alla diffusione delle conoscenze di Organizzazione aziendale in ogni ambito scientifico ed applicativo. E' una rivista digitale il cui obiettivo è partecipare al dibattito politico, sociale ed economico su temi rilevanti per il nostro Paese fornendo un punto di vista di analisi organizzativa. L'auditorio è quindi costituito non solo da accademici e ricercatori, ma anche da manager, imprenditori, giornalisti, politici di varie branche, oltre che da gente comune. La rivista ha periodicità trimestrale con quattro uscite all'anno, a cui si aggiunge un numero monografico, che ospita una selezione dei paper più interessanti presentati al Workshop Annuale di Organizzazione Aziendale.
Prospettive in Organizzazione presenta una struttura articolata in aree tematiche, ciascuna relativa ad un tema rilevante per gli obiettivi di cui sopra:

- Tecnologia ed Innovazione Organizzativa;
- Gestione delle Risorse Umane;
- Comportamento Organizzativo;
- Organizzazione: Teorie e Progettazione.

La rivista accetta qualsiasi contributo che applichi una prospettiva di analisi organizzativa a tematiche di interesse per le aziende o per la società più ampia in cui le aziende operano. I contributi saranno prevalentemente raccolti in due sezioni:

- Prospettive di ricerca, che include sintesi critiche di lavori di ricerca pubblicati sulle principali riviste internazionali che sintetizzano e traducono la ricerca teorica ed empirica in pratica manageriale, con l'obiettivo di renderne fruibili i contenuti ad un'audience non accademica.
- Punti di vista, che include contributi che offrono opinioni e commenti su temi di attualità o su casi aziendali, nei quali la conoscenza empirica offre lo spunto per un testo argomentativo di cui il punto di vista organizzativo deve essere esplicito e ben sviluppato.

NORME REDAZIONALI PER LA PUBBLICAZIONE

I contributi devono essere inviati per la pubblicazione alla Redazione di *Prospettive in Organizzazione* al seguente indirizzo: *prospettiveinorganizzazione@assioa.it.* La redazione valuterà la coerenza con la linea editoriale, può chiedere eventuali revisioni e deciderà infine per la pubblicazione.

Suggerimenti per gli autori

1. La lunghezza complessiva del contributo non potrà superare le 3.000 parole.
2. Gli autori sono invitati a proporre un titolo accattivante e creativo tale da stimolare l'interesse del lettore, ad utilizzare un linguaggio semplice ed una struttura lineare tale da consentire una facile comprensione ad un'audiance non accademica.
3. Il contributo deve essere sintetizzato da un abstract di un massimo di 50 parole, capace di catturare l'attenzione e veicolare il lettore verso l'articolo.
4. Le "implicazioni" manageriali o professionali rappresentano la parte più importante dei contributi accettati da Prospettive in Organizzazione. Anche qualora questi aspetti siano trascurati nel/i paper originale/i da cui il contributo prende spunto, gli autori sono vivamente incoraggiati a sviluppare questa parte, anche con eventuali contestualizzazioni rispetto al mondo imprenditoriale e manageriale italiano.
5. Nel presentare le proprie idee gli autori sono incoraggiati ad esprimersi in prima persona (es. "Riteniamo che l'articolo si distingua…").
6. Il paper originale può essere definito e richiamato come "il lavoro", "l'articolo" o "la ricerca"; stesso discorso vale per quelli a corredo riportati nel contributo. L'importante è evitare la parola "paper" che può creare confusione in audience non accademiche.
7. I contributi vanno de-strutturati il più possibile dai tradizionali format accademici. In particolare, quelle che nei paper di partenza vengono identificate come ipotesi o proposizioni di ricerca devono essere parafrasate e rese comprensibili ad un'audience non accademica.
8. I metodi di ricerca possono essere accennati (es. un campione di 56 imprese metalmeccaniche, interviste rivolte ai manager di produzione) ma non riportati in termini di variabili, scale di misure, etc. (vale sia per i lavori quantitativi che qualitativi). Ove possibile, tali aspetti possono essere "diluiti" nel testo del contributo o isolati in un box a parte.
9. Le citazioni vanno ridotte al minimo e presentate nella maniera più discorsiva possibile. Es. anziché "Rossi e Bianchi sostengono che…" è preferibile indicare "il gruppo di ricerca dell'Università X" o "altri autori, tra cui Mario Rossi dell'Università di … e Luigi Bianchi …".

Indice

L'EDITORIALE DEL DIRETTORE *6*

L'efficacia della retorica e l'effetto boomerang, paradossi del diversity management? Il dibattito negli studi organizzativi di Marcello MARTINEZ **7**

TECNOLOGIA ED INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA *10*

Diversità di genere e cultura "brogrammer": che fare? di Paolo DEPAOLI, Maddalena SORRENTINO **11**

La diversità nei progetti open source di Rocco AGRIFOGLIO, Concetta METALLO **17**

GESTIONE DELLE RISORSE UMANE *23*

Il mio capo è più giovane di me! Implicazioni della diversità di età nel rapporto capo-collaboratore di Silvia PROFILI, Laura INNOCENTI, Alessia SAMMARRA, Gabriele GABRIELLI **24**

Disability management: lavorare per un'organizzazione inclusiva di Eliana MINELLI **28**

COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO *34*

Aprirsi alla disabilità in azienda: le sfide del disability management di Mauro ROMANELLI, Michela IANNOTTA **35**

ORGANIZZAZIONE: TEORIE E PROGETTAZIONE *39*

Un silenzio che non fa rumore. Diverse sessualità e pratiche discriminatorie di Silvia DE SIMONE, Roberta PINNA **40**

Le luci del tramonto: i manager e l'ageismo di Luca GIUSTINIANO, Miguel CUNHA, Armémio REGO **46**

PUNTI DI VISTA *52*

"Maschi contro femmine". Alcune riflessioni sul tema della leadership di Matilde MARANDOLA **53**

Imprenditorialità al femminile: il ruolo delle università nel nostro Paese di Anna COMACCHIO . **55**

La diversità di genere tra i manager. Obiettivi e programmi per Manageritalia di Marisa MONTEGIOVE **61**

Diversity management, Inclusione, Analisi organizzativa (Spunti, punti e appunti) di Luigi Maria SICCA **66**

L'EDITORIALE DEL DIRETTORE

L'efficacia della retorica e l'effetto boomerang, paradossi del diversity management? Il dibattito negli studi organizzativi

di Marcello MARTINEZ

La diversità rappresenta un tema di grande interesse nell'ambito del dibattito organizzativo. Numerose infatti sono le iniziative per la gestione della diversità intraprese da aziende di successo, con un'ampia visibilità sullo scenario economico nazionale ed internazionale. Anche la grande quantità di studi e ricerche sul tema sottolineano l'attualità di un fenomeno che rischia di essere affrontato sempre più come moda manageriale piuttosto che come una reale esigenza dell'organizzazione.

La diversità è spesso diffusamente rappresentata con un'accezione positiva, con toni entusiastici che ne enfatizzano i benefici per l'organizzazione (es. in termini di maggiore creatività ed innovazione e migliore capacità di gestione del cambiamento organizzativo), privilegiando spesso un approccio di analisi di tipo prescrittivo, che tende a semplificare il problema e a decontestualizzarlo dal più ampio scenario socio-politico e culturale nel quale si colloca.

Gli sviluppi recenti della normativa sulle pari opportunità e l'intensificarsi dei flussi migratori degli ultimi anni hanno sollevato nuove e rilevanti criticità per le aziende, derivanti dalla coesistenza di persone diverse in termini di genere, culture nazionali, età, orientamenti sessuali, condizioni sociale, stili di vita, formazione, etc. Si è reso quindi necessario per studiosi e manager un approccio pù rigoroso e sistemico nello studio della diversità, con una maggiore attenzione alle implicazioni per i processi organizzativi (difficoltà di comunicazione, conflitti di ruolo e tra i lavoratori, dinamiche di gruppo, organizzazione del lavoro, etc.) e a dimensioni della diversità spesso trascurate (es. età, razza e cultura, orientamento sessuale, abilità, etc.).

Il paradigma prescrittivo del *diversity management* sembra imporre al management e all'accademia l'obiettivo di individuare azioni e politiche per progettare un'organizzazione "libera da pregiudizi", in modo ovviamente da aumentare il benessere organizzativo e di conseguenza la capacità di imprese, aziende, enti di raggiungere i propri obiettivi, prevalentemente economici e di creazione del valore. Numerosi studi, da molti anni, infatti hanno ampiamente dimostrato che un'organizzazione composta da persone eterogenee consegue migliori risultati nei processi decisionali, nel *problem solving*, in termini di creatività, innovazione e flessibilità.
Sembrerebbe dunque che gestire seriamente e "tutelare" la *diversity* nelle organizzazioni sia utile e fisiologicamente conveniente per le imprese e per il management. Si rimane invece sorpresi nello scoprire che gran parte dei programmi messi in atto a tale scopo finisce per essere fallimentare (confronta Frank Dobbin, Alexandra Kalev, "Why Diversity Programs Fail", HBR, July–August 2016). Probabilmente vi sono due questioni di fondo che dal punto di vista della ricerca sono particolarmente interessanti perché in grado di condizionare, ad un livello di analisi meta incentrato sulle determinanti della teorie dell'azione organizzativa, un dibattito sulla *diversity*.
In primo luogo, non va dimenticato che le grandi *corporation*, soprattutto negli Stati Uniti, hanno cominciato ad occuparsi della diversità dopo aver perso alcune famose cause basate su ingenti richiesti di risarcimento danni per discriminazione. Apparentemente dunque tutto un insieme di misure e di azioni appaiono protocolli di riduzione del rischio connesso all'emergere di comportamenti potenzialmente sanzionabili. L'obiettivo di alcune politiche aziendali di gestione della *diversity* dunque appare non di ridurre effettivamente pregiudizi e modificare comportamenti, intervertendo dunque sulla teoria dell'azione organizzativa "in uso" nelle imprese, invece esse si pongono l'obiettivo di enunciare e rendere la teoria dell'azione organizzativa "dichiarata" conforme a standard normativi o sociali, in modo da ridurre responsabilità, contenziosi e rischi per l'azienda e il suo management. Paradossalmente tali politiche si presentano come retoriche ma proprio in questa loro caratteristica, apparentemente sintomatica di fallimento, invece sono un successo in quanto dal punto di vista di una razionalità di tipo legale elaborano un "ombrello" di protocolli protettivi volta ad evitare cause e dunque perdite finanziarie per l'azienda e il management.

In secondo luogo però, una posizione di ricerca che indagasse su come modificare la teorie dall'azione "in uso" in termini di diversity, vale a dire che si ponesse il problema di come modificare effettivamente i comportamenti per eliminare pregiudizi e discriminazioni, dovrebbe fare i conti con un meta problema di tipo classificatorio. Anche qui paradossalmente nel momento in cui si indaga, ad esempio, su come modificare i pregiudizi di genere, di religione, di etnia, di età si sta già implicitamente assumendo che queste siano categorie in grado di definire ed identificare le persone. E' invece evidente che questa percezione sconta un "peccato originale", secondo il quale si tende a vedere la realtà mediante dicotomie nette "buoni e cattivi" ma anche appunto "maschi e femmine", "giovani e anziani", "maggioranza e minoranza". Ovviamente il mondo è estremamente più complesso. Nessuna persona è solo nera o bianca, cristiana o mussulmana, con o senza permesso di soggiorno, ecc. (confronta Ashleigh Shelby Rosette, Leigh Plunkett Tost, "Perceiving Social Inequity", Psychological Science August 2013 vol. 24 no. 8). Ecco dunque il secondo paradosso, "l'effetto boomerang": si rischia che siano proprio le politiche sulla diversità a rinforzare mappe cognitive condivise che, suscitando magari controreazioni, finiscono per esasperare le separazioni piuttosto che ridurle (confronta "Women and Minorities Are Penalized for Promoting Diversity", di Stefanie K. JohnsonDavid R. Hekman, HBR, March 23, 2016).

Il dibattito dunque è pertanto intenso e con questo numero di Prospettiveinorganizzazione si intende rappresentarne lo sviluppo sia in ambito manageriale che in ambito accademico.
In particolare, i 12 contributi presenti nel quarto numero di ProspettiveinOrganizzazione forniscono una panoramica delle tendenze più attuali nella ricerca scientifica internazionale sul tema del *diversity management*, focalizzando altresì l'attenzione sulle problematiche più salienti nell'ambito del contesto italiano. La sezione **Prospettive di ricerca** accoglie 8 contributi che declinano il tema della diversità secondo quattro prospettive di analisi, relative al comportamento organizzativo, alla gestione delle risorse umane, alla teoria e progettazione organizzativa ed alla tecnologia ed innovazione nell'organizzazione.
L'area tematica "Tecnologia ed Innovazione Organizzativa" accoglie i contributi di Agrifoglio e Metallo sul tema de "La diversità nei progetti open source" e di Depaoli e Sorrentino sul tema "Diversità di genere e cultura "brogrammer": che fare?". Il primo articolo pone l'accento sulla relazione tra la diversità nella composizione dei gruppi delle comunità virtuali, in termini di cultura nazionale, prestigio e ruolo, e la possibilità di produrre innovazione attraverso la realizzazione di software open source. Il secondo contributo invece approfondisce il tema delle differenze di genere nelle imprese high tech e, considerando i risultati di uno studio condotto su 127 professioniste da Williams e Dempsey (2014), propone una serie di spunti manageriali per il superamento di pregiudizi e discriminazioni di genere.
Nella prospettiva di analisi del comportamento organizzativo sono rappresentati i contributi di Sarti e Torre su "Donne e lavoro: l'attualità di un'antica questione" e Romanelli e Iannotta su "Aprirsi alla disabilità in azienda. Nuove sfide del Disability Management". Il primo contributo si interroga sulla possibile efficacia dei programmi di *Gender Diversity Management* partendo da uno stiudio pubblicato da Olsen e colleghi nel 2016, che analizza il contesto statunitense e ed il contesto francese. Romanelli e Iannotta affrontano il tema della disabilità in azienda proponendo uno studio sulle politiche gestionali che possono valorizzare l'impegno ed il contributo dei lavoratori disabili.
Il tema della disabilità viene affrontato anche da Minelli secondo una prospettiva di analisi di gestione delle risorse umane. In particolare, l'autrice analizza come la questione del *disability management* sia affrontata negli studi e nella pratica manageriale, con un particolare focus sulla situazione in Italia. La sezione della Gestione delle risorse umane accoglie anche il contributo di Profili, Innocenti, Sammarra e Gabrielli dal titolo "Il mio capo è più giovane di me! Implicazioni della diversità di età nel rapporto capo-collaboratore", nel quale viene affontato il tema attuale della diversità generazionale con attenzione al delicato equilibrio nel rapporto tra capi anagraficamente più giovani e lavoratori subalterni più anziani.
Lo stesso oggetto di analisi è presente in una prospettiva di progettazione organizzativa nel lavoro proposto da Giustiniano, Cuhna e Rego dal titolo "Le luci del tramonto. I manager e l'ageismo", che propone interessanti spunti manageriale su una organizzazione del lavoro che valorizzi il contributo dei lavoratori anziani. Nella sezione dell'*organizational design* troviamo inoltre il contributo di De Simone e Pinna dal titolo "Un silenzio che non fa rumore. Diversità sessuali e pratiche discriminatorie", dove si osserva come l'orientamento sessuale delle persone rappresenti fonte di pregiudizi e di pratiche discriminatorie anche nelle aziende che fondano le proprie politiche gestionali sui principi della inclusione organizzativa.

La sezione **Punti di vista** presenta 4 contributi dove il tema della diversità di genere viene sviluppato considerandone le criticità a livello manageriale ed imprenditoriale, con attenzione alle iniziative intraprese dalle associazioni professionali ed al ruolo delle istituzioni universitarie. Le Università e le iniziative promosse per favorire l'imprenditorialità femminile rappresentano il tema centrale del contributo di Anna Comacchio che, partendo da un'analisi delle criticità riscontrate nel contesto italiano anche in una logica di comparazione con gli altri contesti europei, offre spunti e suggerimenti importanti per la ricerca scientifica e per la pratica operativa. Matilde Marandola di AIDP Campania propone interessanti osservazioni sugli stereotipi di genere che ancora oggi condizionano la carriera delle donne in azienda, soprattutto di coloro che ricoprono o aspirano a ricoprire posizioni manageriali. Il punto di vista manageriale è anche evidente nel contributo di Marisa Montegiove che si sofferma sulla condizione delle donne manager, descrivendo le iniziative ed i programmi intrapresi da Manageritalia, associazione professionale di cui l'autrice è coordinatrice del gruppo donne. Luigi Maria Sicca propone un'analisi organizzativa nel suo contributo sul *diversity management*, dove le organizzazioni sono rappresentate come "mediatori sociali" per la regolazione dell'ansia indotta dai problemi attuali causati dalla diversità e dalle difficoltà di inclusione organizzativa.

TECNOLOGIA ED INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

Prospettive in Organizzazione n. 4/2016

Diversità di genere e cultura “brogrammer”: che fare?

di Paolo DEPAOLI, Maddalena SORRENTINO

I pregiudizi legati alla diversità di genere sono difficili da combattere a tutti i livelli, comprese le organizzazioni high tech globali come Google e Facebook. Stanno tuttavia emergendo dalla ricerca organizzativa percorsi di cambiamento che, partendo dalla classificazione e rilevazione dei ‘bias’ di genere, offrono strumenti operativi alle organizzazioni.

BROGRAMMER
Il termine ‘brogrammer’ indica un forte orientamento maschilista nel mondo dei programmatori; combina le parole inglesi ‘brother’ e ‘programmer’.

Introduzione

A leggere un recente articolo pubblicato dalla rivista Forbes (Marcus, 2016), sembrerebbe che anche le imprese più innovative, quelle impegnate nella diffusione delle tecnologie digitali come Facebook, Google, IBM, Microsoft e Amazon, non siano esenti dal divario di genere nella gestione di uomini e donne. Un fatto questo che non deve sorprendere perché il fenomeno ha radici profonde: in Italia la rilevanza della ‘questione di genere’ è tuttora elevata secondo quanto fa osservare la Banca d’Italia nel capitolo della sua Relazione annuale (2012) dedicato a “Il ruolo delle donne nell’economia italiana” dove conclude che, pur essendovi stato un miglioramento negli ultimi decenni nel divario della partecipazione di uomini e donne alla vita economica, il nostro paese mostra ancora una situazione di forte arretratezza nei confronti internazionali. D’altro canto, il divario di genere non interessa soltanto l’Italia: le diseguaglianze tra uomini e donne sono tuttora diffuse nei paesi industrializzati e rischiano di essere esacerbate dalla quarta rivoluzione industriale secondo i risultati della decima inchiesta annuale sul Global Gender Gap (2015) condotta dal World Economic Forum e che riguarda 145 paesi (in questa classifica l’Italia è al quarantunesimo posto dopo la Svezia, l’Irlanda e la Francia, ma anche dopo la Bolivia e Cuba).

Se non vi sono dubbi sulla persistenza del fenomeno e sulla complessa articolazione e interazione di fattori economici, sociali e culturali che ne sono la base, a livello di gestione delle imprese si vanno profilando studi e indagini che mostrano come le organizzazioni che hanno una maggiore presenza di donne in posti di responsabilità spuntano risultati economici migliori (Credit Suisse Research Institute, 2014). Per questa ragione, e non solo per questioni di equità, sono stati condotte ricerche che cercano di capire in che modo la gestione di un’impresa può intervenire per superare le disparità di trattamento e far leva sulle diversità di genere per migliorare le proprie prestazioni complessive. Di seguito proponiamo il percorso di cambiamento proposto da Joan Williams (Williams, 2014) basato su di un’indagine condotta intervistando 127 professioniste (Williams & Dempsey, 2014).

Un percorso per ridurre il divario di genere nelle imprese high tech.

La Williams fa notare che società come Google, Yahoo, Linkedin e Facebook ammettono di avere una bassa percentuale di donne tra i propri addetti e nello stesso tempo dichiarano di voler superare la mera retorica per affrontare il problema in modo strutturato analizzando i processi interni per capire dove il fenomeno si annida e che dimensioni ha. E’ questa la tesi di fondo del libro e dell’articolo: il primo passo è ammettere il problema, il secondo è capire in quali aree è più evidente la discrasia tra le dichiarazioni di principio e quanto effettivamente accade (ad esempio, se si dice che in azienda vige la meritocrazia occorre capire se, a parità di prestazioni, i premi sono di pari entità oppure se sono, come spesso avviene, minori per le donne), il terzo è mettere mano ad un

processo di cambiamento allo scopo di "interrompere intenzionalmente la formazione e la messa in atto dei pregiudizi" là dove sono stati rilevati i fenomeni più significativi.

Per la Williams vi è un'opportunità: se è vero, come sostengono i capi azienda, che nel settore *high tech* si stanno attuando discontinuità e fratture nel modo di condurre gli affari e di gestire le organizzazioni, allora dovrebbe anche essere possibile provocare una discontinuità nella gestione tradizionale della diversità di genere. Questo settore potrebbe fare da traino nei confronti di altri comparti meno dinamici dove spesso vengono effettuati interventi di vetrina che non incidono realmente sul problema oppure che intendono cambiare il comportamento delle donne per renderle, ad esempio, negoziatrici più capaci. Su quest'ultimo aspetto l'autrice scrive che, quando in un'organizzazione la diversità di genere ha poco spazio, sono i sistemi aziendali ad aver bisogno di miglioramento piuttosto che le dipendenti. Vediamo dunque quali sono le tre fasi del processo di cambiamento che viene da lei proposto.

Il percorso di cambiamento, fase 1: capire dove si annidano i problemi maggiori.

I processi aziendali dove spesso vengono esercitati – in modo sotterraneo, non esplicito – dei pregiudizi nei confronti delle donne sono le assunzioni, le assegnazioni di mansioni e compiti, le valutazioni, le promozioni e le retribuzioni (Williams and Dempsey 2014, p 312). Il suggerimento della Williams è di cercare di capire in che misura sono affetti da uno dei quattro pregiudizi tipici che l'autrice ha rilevato sia nella letteratura che nelle interviste a 127 professioniste:

"Dimostramelo ancora una volta!". Alle donne si chiede di dimostrare ripetutamente la loro competenza mentre agli uomini si concede il beneficio del dubbio. Due terzi delle donne intervistate hanno dichiarato di essere state vittime di questo pregiudizio. In particolare, la loro competenza tecnica viene dimenticata appena lasciano un ruolo tecnico a seguito di una promozione: ad esempio se intervengono su questioni tecniche si chiede loro se abbiano mai scritto qualche riga di codice.
"Equilibriste". Tre quarti delle donne intervistate sono costrette a trovare un difficile equilibrio tra l'essere considerate troppo riservate e schive per posizioni che secondo gli stereotipi correnti richiederebbero doti di mascolinità e, quando sembra le abbiano, di essere considerate arroganti e aggressive. Succede così che in azienda vengano assegnati alle donne compiti non di prestigio e definiti dall'autrice "attività domestiche da ufficio" quali recuperare documenti e organizzare conferenze o celebrazioni di ricorrenze. Ad esempio, nelle organizzazioni high tech il potere e il prestigio va spesso ai "padroni del codice" mentre donne anche molto capaci tecnicamente si trovano a gestire progetti o aspetti commerciali che sono considerati meno critici. Se resistono nell'accettare incarichi che raramente sono assegnati agli uomini, vengono considerate poco cooperative. In altri termini, quando sono dirette, competitive e assertive rischiano delle ritorsioni che arrivano persino alle molestie sessuali quando si tratta di donne dominanti. La cultura sessista sembra permeare il settore con la conseguenza che negli Stati Uniti nel 1985 il 37% dei laureati in informatica erano donne mentre nel 2012 sono scese al 18%; nel 1991 i posti di lavoro dell'informatica erano coperti per il 37% da donne mentre nel 2014 sono scese al 26%; il 41% delle donne lascia il settore dopo dieci anni rispetto al 17% degli uomini.
"Il muro della maternità". Alcune ricerche hanno evidenziato che le madri hanno il 79% in meno di possibilità di essere assunte e solo nel 50% dei casi hanno le stesse probabilità di essere promosse; alle madri vengono proposti stipendi più bassi di 11.000 dollari l'anno pur a fronte di prestazioni superiori (compresa una maggiore puntualità). Una ricerca ha studiato un gruppo di madri indiscutibilmente competenti e impegnate; ebbene, a causa della loro dedizione al lavoro, sono state considerate madri e persone dure: di conseguenza ad esse vengono assegnati standard prestazionali più elevati. La considerazione di fondo che la Williams avanza è che non siano tanto i lunghi orari di lavoro ad allontanare le madri dall'informatica quanto la cultura sessista con la quale si trovano a dover combattere. Se gli orari flessibili e il lavoro da remoto sono tipici del settore (e apprezzati dalle donne), le madri continuano a destare sospetti. Questo tipo di pregiudizio è stato sperimentato dal 59% delle donne da lei intervistate.
"Il tiro alla fune". In questo gioco succede che quando una delle due squadre incomincia a cedere si verifica in breve tempo un cedimento complessivo. Questa metafora indica che il pregiudizio di genere contro le donne

provoca nelle donne, all'inizio della carriera e che stanno subendo la discriminazione di genere, un allontanamento dalle colleghe: si rifiutano di aiutarle e arrivano ad allearsi con gli uomini a spese della altre donne. Questo fenomeno è stato riportato dal 45% delle intervistate.
Secondo lo studio della Williams, occorre quindi vedere se questi modelli di pregiudizio nei confronti delle donne sono presenti nell'organizzazione attraverso i suoi sistemi di gestione. L'avvio del percorso di cambiamento potrebbe essere dato da interviste confidenziali alle donne oppure, se vi è sufficiente fiducia tra le partecipanti, da *focus group* condotti da esperti esterni. Questo consente di individuare dove collocare gli 'interruttori di pregiudizio' nell'organizzazione, dove, cioè, occorre creare le discontinuità indispensabili per scogliere i nodi principali.

Il percorso di cambiamento, fase 2: come individuare gli indicatori chiave del divario.

Trovare degli indicatori adatti per misurare i divari dove si manifestano serve sia per disporre di una base di partenza sia per poter valutare i risultati del cambiamento. Ad esempio, nelle organizzazioni nelle quali il management con maggiore anzianità aziendale ha un ruolo rilevante nell'attribuzione degli incarichi è utile chiedere al personale (sia uomini che donne) da dove provengono le ultime cinque opportunità che sono state loro offerte. Spesso infatti questi manager tendono a selezionare tra il personale interno coloro con i quali si trovano più a loro agio; il che vuol dire che spesso vengono preferiti gli uomini: le donne, soprattutto se madri, vengono ritenute meno disponibili rispetto ai colleghi sui quali, si ritiene, grava il peso di mantenere la famiglia.

Un modo per quantificare il peso delle "attività domestiche da ufficio", laddove nella prima fase questo sia stato ritenuto un pregiudizio di rilievo, è di redigere una lista di attività ritenute di profilo elevato e una di attività ritenute di basso profilo chiedendo sia a donne che a uomini la distribuzione del loro tempo di lavoro tra tali attività.

Se il problema rilevato riguarda il "muro della maternità" occorre tracciare la tipologia degli incarichi ricoperti prima e dopo il congedo di maternità: spesso si trova che gli incarichi ottenuti dopo il rientro sono di qualità inferiore rispetto a prima.

Quelli riportati sono alcuni esempi, ciascuna organizzazione dovrà individuare le metriche più adatte alla tipologia di pregiudizi rilevata e agli obiettivi strategici dell'impresa. Occorre comprendere in che modo vengono esercitate le pratiche discriminatorie nelle modalità di assunzione, di assegnazione degli incarichi, nella valutazione delle prestazioni e nella fissazione delle remunerazioni. In sostanza, occorre capire se c'è e come si articola e concretizza nell'organizzazione la cultura del 'brogrammer'.

Il percorso di cambiamento, fase 3: sperimentare, misurare il successo e… continuare!

Dopo aver identificato i pregiudizi e le misure chiave occorre attivare gli 'interruttori di pregiudizio' e monitorare i dati quantitativi per valutare se il miglioramento intervenuto è in linea con le attese e intervenendo di conseguenza. Uno di questi interruttori che la Williams riporta citando il lavoro di Leibbrandt e List (2012), due ricercatori del National Bureau of Economic Research, è semplice e facile da realizzare: è bastato inserire in un annuncio di ricerca del personale che l'ammontare della retribuzione era trattabile per ridurre del 45% il divario retributivo nei casi studiati; il fatto è che se nessun riferimento alla negoziabilità della retribuzione viene fatto in un annuncio, gli uomini tendono a negoziare comunque la retribuzione molto più delle donne.

Un altro 'interruttore' efficace viene proposto dall'esperienza di Google dove ci si era accorti che le donne erano promosse meno spesso degli uomini. L'analisi ha evidenziato che, poiché in quell'azienda è necessaria l'autocandidatura per essere presi in considerazione, meno donne si proponevano. L'ipotesi avanzata è stata che, poiché la modestia è ancora considerata una caratteristica della femminilità, le donne tendevano a non candidarsi avendo sperimentato che l'autopromozione, così come la negoziazione, non era ben accolta. L'avvio di seminari tenuti da leader donna su come e quando proporsi in azienda ha fatto sì che la differenza nel numero delle autocandidature scomparisse.

In un caso seguito direttamente dalla Williams si sono analizzate le valutazioni delle prestazioni compilate dai capi per vedere se si potevano rilevare pregiudizi legati al genere. Poiché così era, l'alta direzione ha deciso di organizzare seminari per migliorare la valutazione delle prestazioni: per questa via i partecipanti sono stati sensibilizzati sull'esistenza dei quattro pregiudizi tipici sopra riportati che potrebbero condizionare le valutazioni. Si tratta di una misura efficace perché la responsabilizzazione riduce gli automatismi attraverso i quali i pregiudizi prendono corpo. Occorre tuttavia avere tatto nella comunicazione con i capi per evitare colpevolizzazioni controproducenti e per non trasformare i seminari in *tour de force* del politicamente corretto.
Vediamo qualche altro suggerimento per intervenire sui quattro sistemi aziendali abitualmente in uso nelle organizzazioni: le assunzioni, l'attribuzione di incarichi, la valutazione delle prestazioni e il sistema retributivo e di avanzamento.

Assumere. E' efficace predisporre delle linee guida che scoraggino l'uso di parole con connotati tipicamente maschili quali 'ambizioso' o 'competitivo' negli annunci di ricerca del personale. Un altro strumento utile consiste nel togliere le informazioni sul genere dai profili dei candidati quando vengono consegnati ai manager che devono scegliere chi assumere. Anche redigere liste di domande standardizzate per gli uomini e per le donne da utilizzare nei colloqui aiuta a superare pregiudizi inconsapevoli da parte degli intervistatori.
Assegnare incarichi. In questo campo un 'interruttore' valido consiste nel documentare l'assegnazione di attività differenti agli uomini e alle donne per evidenziare come siano all'opera i quattro schemi di pregiudizio tipici: si tratta di sensibilizzare alla questione chi decide gli incarichi. Se questo strumento non è sufficiente si può arrivare a formalizzare il processo di assegnazione degli incarichi.
Valutare. Far controllare la redazione delle valutazione da consulenti esterni che abbiano esperienza in materia serve per capire se le valutazioni sono sistematicamente maggiori per gli uomini rispetto alle donne. Con l'occasione si può anche vedere se, a parità di valutazioni, gli uomini spuntano premi più rilevanti rispetto alle donne.
Retribuire e promuovere. I sistemi che tollerano le vanterie oppure, addirittura, che le promuovono spingono le donne a giocare al tiro alla fune. In realtà l'autopromozione recita un ruolo significativo in tutti i sistemi di gestione del personale e va guidata dall'azienda: occorre che vi siano degli ambiti formali nei quali si spiega in quali occasioni e in che misura è utile che tutti (uomini e donne) mettano in risalto i traguardi raggiunti e le capacità dimostrate. I sistemi retributivi basati su misure oggettive, difficili da essere eluse, sono un'arma potente contro le discriminazioni di genere e le donne si trovano bene in questo tipo di sistemi. Laddove invece le remunerazioni sono in mano a ristretti e potenti gruppi di potere che premiano le persone sulla base di negoziati effettuati "dietro le quinte" si formano dei veri e propri terreni di coltura per le discriminazioni di genere: una ricerca sugli studi legali ha rilevato che ben il 30% delle donne erano state prevaricate attraverso questo tipo di sistemi.

Conclusioni

La Williams sostiene che le organizzazioni, nel condurre le analisi e nel mettere a punto gli 'interruttori di pregiudizio', devono adottare un atteggiamento pratico, sperimentale: non basta accontentarsi di mettere in campo un'iniziativa aspettandosi risultati significativi in breve tempo. Ciò che serve è provare più strade e vedere quella che porta i risultati migliori. Le società che operano nel campo dell'informatica sono abituate ad operare sperimentalmente, ad individuare le alternative che sembrano più produttive. Questa loro abitudine ne fa dei candidati ideali per il percorso, non breve né facile, per l'affrancamento dalle discriminazioni di genere.

A chiusura di questo articolo proponiamo la tabella contenuta nel libro della Williams e della sua coautrice; in essa vengono riassunte le due diverse prospettive dalle quali considerare e risolvere i problemi più significativi del divario di genere: migliorare le donne o migliorare i sistemi? La risposta ci sembra chiara.

Il problema	La soluzione: "migliorare le donne"	La soluzione: "migliorare i sistemi"
In media, a parità di lavoro, la retribuzione delle donne è l'80% di quella degli uomini	Le donne non si sanno far valere: non chiedono aumenti e promozioni	Le donne che chiedono aumenti e promozioni si espongono a ritorsioni perché ritenute troppo assertive. Occorre educare le persone sull'esistenza di questo pregiudizio e per trovare modalità eque per distribuire le 'attività domestiche da ufficio'
Quanto più si sale nella scala gerarchica tanto meno vi si trovano donne. Le donne pur ricoprendo fino al 51,4% delle posizioni manageriali e professionali, ma detengono solo il 14% delle posizioni apicali delle 500 aziende di Fortune.	Il divario di ambizioni tra uomini e donne significa semplicemente che le donne non vogliono fare i sacrifici necessari per scalare i vertici.	Le donne si "bruciano" rapidamente perché si sforzano continuamente di dimostrare le proprie capacità. E' necessario adottare metriche per misurare il successo che siano oggettive e che non sfavoriscano le donne
Quando le donne hanno figli hanno molte più probabilità degli uomini di uscire dalle posizioni di rilievo e dai percorsi di carriera	Quando le donne hanno figli "rinunciano" perché si rendono conto di avere priorità diverse da quelle degli uomini	I luoghi di lavoro sono stati progettati per uomini sposati a casalinghe. Occorre creare più percorsi di carriera e modalità di lavoro sia per gli uomini che per le donne
Non si ritiene che le donne siano adatte a ricoprire quelle posizioni nelle quali si deve esercitare il potere e l'autorità	Le donne devono agire in modo più determinato, assertivo e aggressivo nei confronti degli altri	E' bene riflettere in modo più accurato sul tipo di capacità che servono per avere successo. Queste devono includere l'intelligenza emotiva e altre capacità di rilievo tradizionalmente associate alle donne

Tabella 1 – Cambiare la prospettiva con la quale risolvere le problematiche legate al genere (adattato da Williams e Dampsey 2014, p. 10)

BIBLIOGRAFIA

Banca d'Italia. (2012). *Relazione Annuale*.
Credit Suisse Research Institute. (2014). *The CS Gender 3000: Women in Senior Management, Zurich, Sept. 2014*.
Leibbrandt, A., & List, J. A. (2012). *Do women avoid salary negotiations? Evidence from a large scale natural field experiment* (No. 18511).
Marcus, B. (2016). The Lack Of Diversity In Tech Is A Cultural Issue! *Forbes*. Retrieved from http://www.forbes.com/sites/bonniemarcus/2015/08/12/the-lack-of-diversity-in-tech-is-a-cultural-issue/#67ae78213577
Williams, J. C. (2014). Hacking Tech ' s Diversity Problem. *Harvard Business Review*, (October).
Williams, J. C., & Dempsey, R. (2014). *What works for women*. New York: New York University Pres.

World Economic Forum. (2015). *The Global Gender Gap Report 2015*. *World Economic Forum* (Vol. 25). doi:10.1177/0192513X04267098

La diversità nei progetti open source

di Rocco AGRIFOGLIO, Concetta METALLO

La diversità è la chiave del successo dei progetti di sviluppo software nelle comunità open source. Le comunità con membri più differenziati per prestigio/riconoscimento (disparità), lingua/nazionalità (separazione) e ruolo utente/sviluppatore (varietà) ottengono maggiore coinvolgimento e successo di mercato. La ricerca fornisce anche importanti indicazioni sulle loro modalità di gestione.

Introduzione

La diversità è un tema di ricerca che ha attirato l'attenzione di numerosi studiosi afferenti a diverse discipline, quali principalmente la sociologia, la psicologia e l'organizzazione aziendale, e provenienti da diverse nazioni. Questa "diversità" di background e prospettive di analisi ha portato gli studiosi a definire e concettualizzare la diversità in vari modi. Tuttavia, sebbene tale eterogeneità di analisi, la letteratura organizzativa concorda nel definire la diversità essenzialmente come quelle differenze esistenti tra i membri di una unità organizzativa, quale ad esempio un gruppo di lavoro, un team di manager o una specifica area dell'organizzazione (Harrison e Klein, 2007).

Negli ultimi decenni la diversità ha ampiamente stimolato il dibattito accademico (e non solo) circa i suoi effetti sugli outcome aziendali, quali ad esempio le performance organizzative e l'impegno dei lavoratori. Numerosi ricercatori, manager ed imprenditori stanno prestando particolare attenzione al tema della diversità ritenendola un fattore cruciale per lo sviluppo organizzativo ed il successo aziendale. In particolare, l'avvento di Internet e il fenomeno del web 2.0, lo sviluppo di nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), la globalizzazione dei mercati ed il ricorso a nuove modalità di organizzazione del lavoro hanno fortemente contribuito ad accrescere la notorietà del tema aprendo diversi interrogativi, alcuni dei quali ancora non chiariti, circa gli effetti della diversità nei contesti organizzativi non tradizionali, quali ad esempio, i team dispersi e le comunità virtuali.

Questo contributo presenta una ricerca condotta da Daniel, Agarwal e Stewart e pubblicata nel 2013 dalla rivista Information Systems Research[1]. L'obiettivo degli Autori è stato quello di comprendere gli effetti della diversità in un contesto organizzativo non tradizionale, rappresentato dai progetti di sviluppo software open source (*Open Source Software* – OSS -). I software open source sono software dal codice sorgente aperto che possono essere liberamente utilizzati, modificati e condivisi dagli individui. Il modello di sviluppo dei software open source prevede che tali software siano progettati e realizzati dai membri di comunità virtuali (*OSS project community*) per essere poi condivisi liberamente con altri utenti che, avendo accesso al codice sorgente, hanno la facoltà non solo di utilizzarli ma anche di modificarli. I progetti di sviluppo dei software open source rappresentano dunque dei gruppi di lavoro geograficamente dispersi formati da volontari che interagiscono prevalentemente attraverso l'utilizzo di tecnologie informatiche.
La natura volontaria di tali contesti e l'interazione mediata dalla tecnologia da parte dei suoi membri favoriscono il ricorso a forme organizzative e modelli del coordinamento differenti rispetto a quelli tradizionali. Ad esempio, nei progetti di sviluppo dei software open source l'autorità e l'accesso alle risorse dipendono dall'impegno e dal contributo dei volontari alle attività progettuali, nonché dalla loro reputazione. Inoltre, contrariamente ai modelli organizzativi tipicamente adottati dai team di sviluppo di software proprietari, la forma organizzativa sottesa ai progetti open source prevede la partecipazione di due categorie di volontari: gli sviluppatori, che contribuiscono direttamente allo sviluppo del codice sorgente, e gli utenti, che contribuiscono indirettamente allo sviluppo del software partecipando alle discussioni, fornendo feedback e testando il prodotto, nonché svolgendo altre attività collaterali. Infine, un ulteriore elemento distintivo dei progetti open source rispetto a forme organizzative di tipo tradizionale riguarda gli indicatori di successo. La letteratura sul tema concorda che l'apporto individuale alle attività progettuali e la capacità della comunità di attrarre interesse dal mercato rappresentano due importanti indicatori del successo dei progetti open source.

Lo ricerca condotta da Daniel, Agarwal e Stewart (2013) si pone l'obiettivo di comprendere gli effetti della diversità sul successo dei progetti open source, in termini di impegno nella comunità (*community engagement*) e successo di mercato (*market success*). La scelta del contesto open source selezionato per l'indagine discende dal presupposto che le dimensioni tipiche della diversità rilevate in contesti tradizionali, quali ad esempio il genere e la razza, potrebbero non risultare cruciali nelle comunità open source in cui l'interazione tra i membri è mediata dall'utilizzo dell'ICT. Pertanto, gli Autori hanno individuato ulteriori dimensioni della diversità, ovvero di disparità (*disparity diversity*), di separazione (*separation diversity*) e di varietà (variety *diversity*), che risultassero maggiormente rilevanti nelle *OSS community*.
Nei prossimi paragrafi si approfondirà il tema della diversità (disparità, separazione e varietà), nonché i suoi effetti sugli outcome dei progetti di sviluppo software open source. Successivamente si evidenzieranno le principali implicazioni ritenute particolarmente utili per i manager e per il mondo delle imprese.

La diversità

La diversità può essere definita come le differenze esistenti tra i membri di una unità organizzativa, quale ad esempio un gruppo di lavoro, un team di manager o una specifica area dell'organizzazione (Harrison e Klein, 2007). Daniel, Agarwal e Stewart (2013), rifacendosi allo studio condotto da Harrison e Klein (2007), individuano tre tipologie di diversità ritenute maggiormente rilevanti nei contesti open source: diversità di disparità (o di contribuzione), diversità di separazione (o di cultura) e diversità di varietà (o di ruolo). Gli Autori, inoltre, assumono che il successo delle iniziative open source derivi anche da alcuni fattori contestuali quali, ad esempio, lo stadio di sviluppo del progetto. Si ritiene, infatti, che le diversità di disparità, diversità e separazione influenzano diversamente il successo dei progetti open source a seconda del loro stadio di sviluppo.

La Figura 1 sintetizza il framework proposto dagli Autori per comprendere gli effetti della diversità (disparità, separazione e varietà) sul successo dei progetti open source (in termini di impegno nella comunità e successo di mercato), tenendo conto anche dello stadio di sviluppo del progetto.

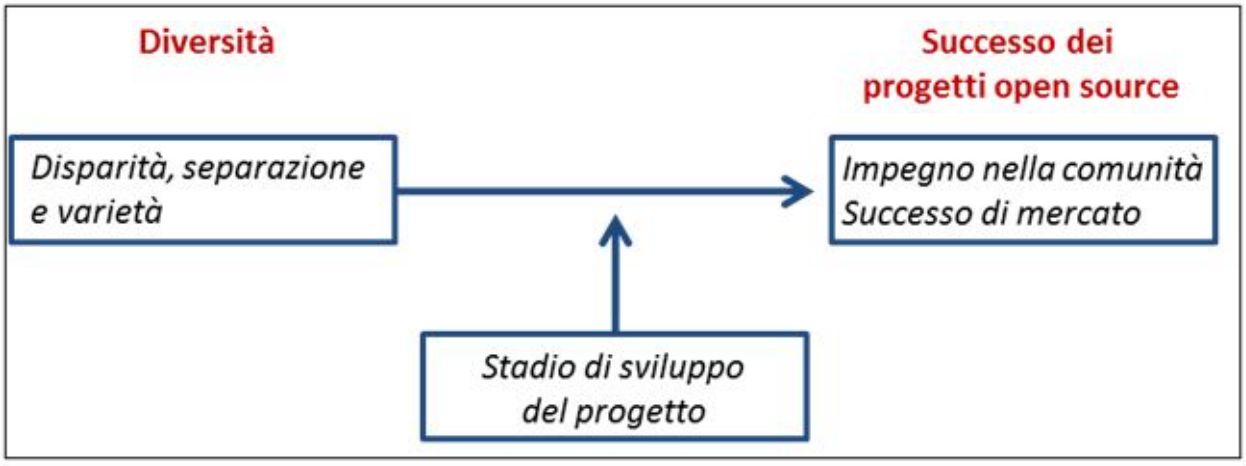

Fig. 1 – La diversità nei progetti open source.

Diversità di disparità

La disparità indica quella forma di diversità che deriva da situazioni in cui alcuni membri del gruppo dispongono di maggiore potere o risorse rispetto ad altri. Questo costrutto riflette, dunque, le differenze nella concentrazione di risorse tra i componenti del gruppo come, ad esempio, conoscenze, status, potere decisionale e reputazione.

Quali sono gli effetti di queste differenze sulle performance di gruppo?

L'ineguale distribuzione delle risorse può favorire l'aumento della competizione tra i membri del team, il dominio da parte dei membri con maggiore potere, oppure la scarsa qualità della comunicazione, influenzando così negativamente l'output di gruppo.

Tuttavia, gli Autori evidenziano che nei contesti OSS la disparità tra i partecipanti può essere concettualizzata in base alla reputazione acquisita per effetto del livello di contributo fornito al progetto. I contributi erogati dai partecipanti sono visibili e trasparenti, consentendo alla comunità di osservare il lavoro svolto da ciascun membro. Il livello di partecipazione è osservato dall'intera comunità e positivamente ricompensato dai suoi membri, favorendo un aumento del rispetto da parte degli altri e della posizione sociale ricoperta nella comunità. I partecipanti sono incentivati a partecipare e a fornire contributi (come, ad esempio, contributi di codice, segnalazioni di bug, richieste di funzionalità, partecipazione a discussioni sul progetto) per accrescere la propria visibilità e reputazione. Inoltre, i membri più attivi sono considerati delle fonti informative da poter consultare, da cui prendere stimoli per riflettere, in un contesto di piena condivisione delle conoscenze, andando ad innescare importanti processi di apprendimento da parte di coloro che presentano un minore livello di impegno. Pertanto, la disparità di contribuzione tende a favorire un maggiore impegno da parte dei partecipanti nell'ambito della comunità.

Gli Autori evidenziano che la presenza di disparità può avere un effetto positivo anche sul successo di mercato del prodotto realizzato dalla comunità OSS. Difatti, il successo è strettamente correlato ad una rapida capacità di rispondere alle esigenze di mercato e alle richieste degli utenti, e ciò è possibile solo in presenza di un efficiente processo di decision-making. La presenza di un ristretto numero persone che dispone di potere decisionale e, quindi, collocate al vertice della struttura gerarchica sociale, è rappresentata da coloro che, contribuendo maggiormente, hanno acquisito maggiore reputazione nella comunità e, di conseguenza, un ruolo di rilievo o di traino. Tuttavia, questi benefici tendono ad essere più evidenti negli stadi di sviluppo più avanzati del progetto, rispetto alle fasi iniziali.

Diversità di separazione

La diversità di separazione indica le differenze di posizione o di opinione tra i membri del gruppo, probabilmente derivanti da una certa eterogeneità nei valori, credi e atteggiamenti.

La diversità di separazione sembra generare una serie di effetti negativi sulla performance del gruppo, in termini di minore coesione di gruppo, maggiore conflitto, nonché scarso rendimento.

Nei contesti OSS, una forma ricorrente di questo tipo di diversità è la separazione culturale. In particolare, come indicatore del livello di diversità di separazione culturale, gli Autori si focalizzano sulla diversità sia delle lingue parlate dai partecipanti che dei paesi di provenienza.

La diversità delle lingue parlate può ostacolare l'efficace comunicazione tra i membri e, quindi, inibire l'apprendimento, influenzando così negativamente la motivazione a partecipare ad un progetto OSS. Inoltre, la separazione culturale può innescare processi di categorizzazione sociale che evocano stereotipi, diffidenza, sospetto, e altri atteggiamenti e comportamenti negativi, riducendo la qualità delle interazioni all'interno della comunità e l'identificazione dei membri con il gruppo. In particolare, è opinione consolidata che l'identificazione rappresenti una delle principali determinanti della partecipazione e del livello di impegno profuso nel lavoro di gruppo.

Inoltre, riguardo al successo di mercato del prodotto realizzato dalla comunità OSS, la separazione culturale tende a favorire la formazione di visioni differenti circa le opzioni di sviluppo e, quindi, ad ostacolare la decisione congiunta e il raggiungimento di un accordo, ciò inevitabilmente rallenta l'avanzamento del progetto e si ripercuote sulla performance del gruppo. Tuttavia, queste problematiche tendono a manifestarsi prevalentemente nelle fasi iniziali di sviluppo del prodotto, rispetto a fasi successive in cui aspettative e funzionalità sono divenute più chiare ed esplicitamente condivise.

Diversità di varietà

La diversità di varietà indica la variazione che esiste nella conoscenza e nell'esperienza del gruppo, ovvero, le differenze nell'ampiezza delle informazioni che i membri conferiscono al gruppo e che sono rilevanti per lo svolgimento dell'attività.

E' opinione consolidata che l'eterogeneità delle risorse informative è un elemento prezioso per la risoluzione dei problemi poiché favorisce la creatività, la generazione di idee ed una più ampia esplorazione delle diverse opzioni, migliorando così le prestazioni del gruppo.

La varietà assume maggiore rilievo in ambienti ad alta intensità tecnologia, come i progetti OSS, dove la conoscenza posseduta (in termini, ad esempio, di sviluppo di software, come la conoscenza di linguaggi di ingegneria del software e programmazione, oppure conoscenze di utilizzo del software in un particolare contesto) è un elemento chiave per l'innovazione.

Nell'ambito di un progetto OSS, il ruolo assunto da ciascun membro riflette il tipo di conoscenza che l'individuo possiede o a cui può accedere. Assumere un certo ruolo significa, quindi, apportare un certo tipo di conoscenza e di esperienza al progetto. Pertanto, la presenza di varietà di conoscenza può influenzare positivamente l'impegno dei membri di una comunità OSS, poiché alimenta opportunità di apprendimento, di visibilità e di accrescimento di reputazione.

Inoltre, la presenza di una elevata varietà di conoscenza disponibile in un progetto genera un equilibrio tra i ruoli di sviluppatore e utente. Ciò dovrebbe consentire alla comunità OSS di realizzare un prodotto in grado di soddisfare una ampia varietà di esigenze degli utenti, favorendone il successo di mercato. Tuttavia, questo effetto tende a presentarsi maggiormente nelle fasi inziali di sviluppo del progetto, poiché negli stadi di sviluppo successivi servizi e caratteristiche del software sono state già delineate e l'esigenza di idee innovative, nonché di varietà di conoscenze, diviene meno critica.

Lo studio empirico

La ricerca

La ricerca è stata condotta su un campione di 357 progetti open source registrati sulla piattaforma "SourceForge Research Data Archive" durante il periodo 1 giugno 2004-30 maggio 2005. SourceForge è una delle più popolari piattaforme utilizzate dai membri delle comunità open source per sviluppare in maniera collaborativa software dal codice sorgente aperto.
Con l'intento di verificare l'effetto della diversità di disparità, di separazione e di varietà sull'impegno dei membri e sul successo di mercato del prodotto realizzato dalle comunità open source, i dati raccolti sono stati analizzati attraverso un modello statistico di regressione lineare. Tale modello ha consentito di verificare anche l'effetto della diversità sul successo delle comunità open source in tre distinti e cruciali stadi di sviluppo dei progetti registrati: a) pre-beta, ovvero prima dello sviluppo di una versione "user ready" del software (stadi planning, pre-alpha, e alpha su SourceForge); beta, software disponibile agli utenti per i test (stadio beta su SourceForge); c) post-beta, software maturo per l'utilizzo (stadi production e mature su SourceForge). Dei 357 progetti registrati e considerati per la ricerca, 126 risultano allo stadio pre-beta, 89 beta e 142 post-beta.

I risultati della ricerca

I risultati della ricerca empirica evidenziano che le diversità di disparità, di separazione e di varietà influenzano significativamente sia l'impegno dei membri, sia il successo di mercato del prodotto realizzato dalle comunità open source.

Inoltre, i risultati evidenziano che gli effetti della diversità sul successo di mercato assumono valori diversi a seconda dello stadio di sviluppo del software. In particolare, gli effetti delle diversità di disparità e di separazione sul successo di mercato risultano maggiori negli stadi di sviluppo più avanzati dei progetti, mentre l'effetto della diversità di varietà sul successo di mercato assume valori maggiori nelle prime fasi del ciclo di sviluppo del software (si veda la Figura 2).

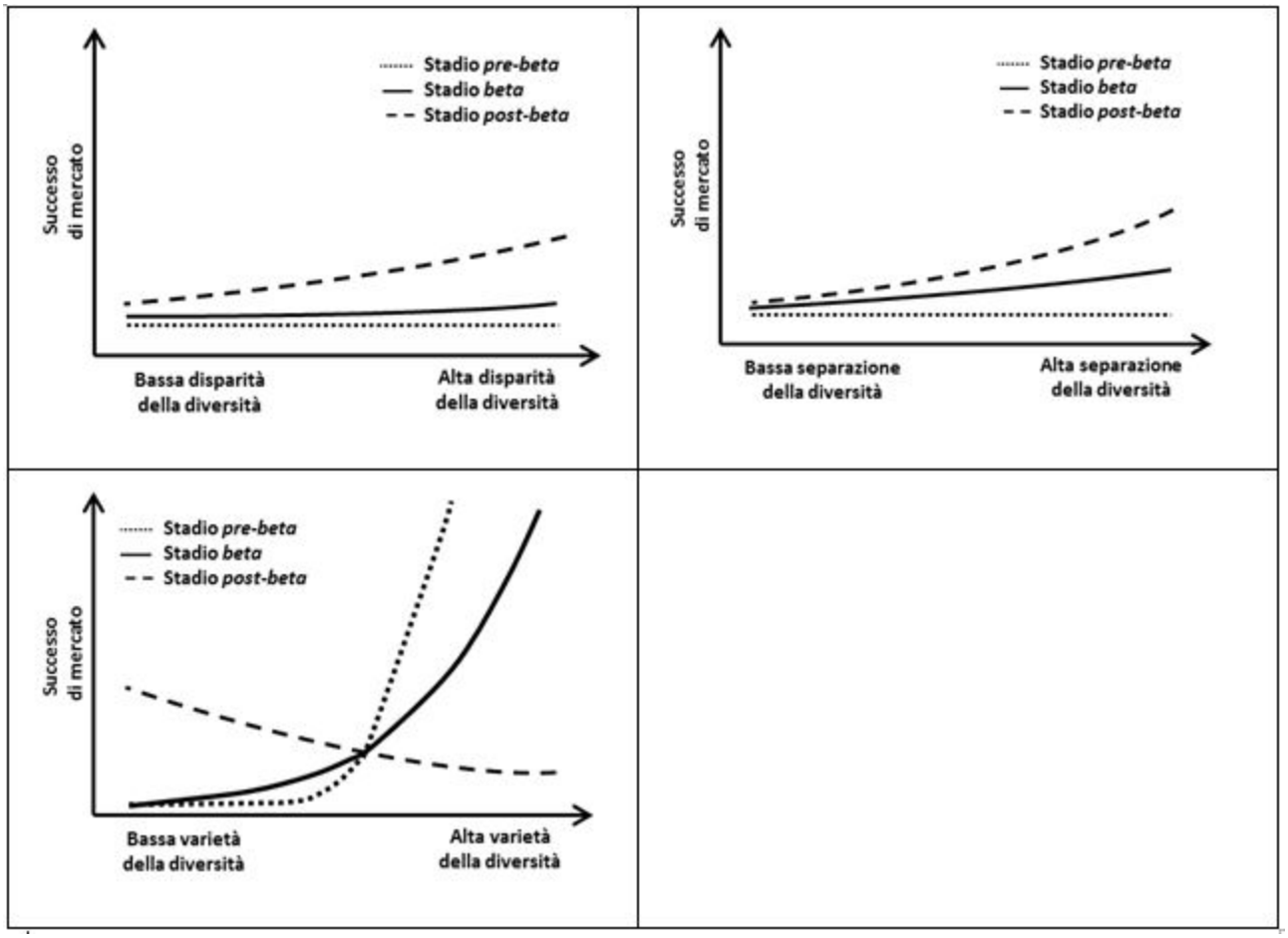

Fig. 2. L'effetto delle diversità di disparità, separazione e varietà sul successo del mercato nei diversi stadi di sviluppo

Conclusioni

In conclusione, la ricerca condotta da Daniel, Agarwal e Stewart (2013) evidenzia gli effetti positivi della diversità sia sul coinvolgimento dei partecipanti che sul successo di mercato del software sviluppato in contesti organizzativi non tradizionali che, sfruttando le potenzialità offerte dalle nuove ICT, sono caratterizzati da un elevato grado di virtualità. In particolare, lo studio empirico è stato condotto nell'ambito delle comunità open source che, nel settore dello sviluppo del software, rappresentano una configurazione organizzativa molto diffusa, registrando negli ultimi anni una considerevole crescita, sia dal punto di vista della quantità dei prodotti disponibili sia per quanto riguarda la loro qualità in termini tecnici e funzionali. Così come la distinzione tra sviluppo di software open source e di software proprietario comincia a sfumare, imprenditori e manager necessitano di una maggiore comprensione delle dinamiche alla base del processo di sviluppo OSS. Vi sono, infatti, sempre più imprese ed istituzioni che collaborano con le comunità open source, partecipando allo sviluppo del software o, comunque, supportando la diffusione della filosofia open source.

Di seguito si riportano alcuni suggerimenti che scaturiscono dalla ricerca di Daniel, Agarwal e Stewart (2013) e che auspichiamo possano aiutare imprenditori e manager nella gestione della diversità nonché nell'affrontare le implicazioni derivanti dalle differenti tipologie di diversità sulle performance di gruppo per lo sviluppo di software.

- Gestire efficacemente l'equilibrio tra le differenti tipologie di partecipanti ad un progetto open source. I manager, quindi, dovrebbero delineare le differenti tipologie di individui che dovrebbero partecipare ad un progetto OSS, sulla base delle implicazioni di rendimento. Per esempio, mentre molte aziende hanno iniziato a pagare gli sviluppatori per lavorare su progetti open source, questa ricerca evidenzia che i manager dovrebbero incentivare la partecipazione degli utenti, poiché questi ultimi assumono un ruolo chiave nella creazione di un ambiente vivace e orientato al successo. Inoltre, come la ricerca evidenzia, la creazione di tale ambiente deriva anche dal grado di omogeneità/eterogeneità dei gruppi nei diversi stadio di sviluppo del progetto. In tal senso, una efficace gestione della diversità dovrebbe contemplare le diversità presenti in un gruppo in ogni stadio del progetto.
- Ridefinire il concetto di "reputazione". Nei contesti OSS, caratterizzati prevalentemente da lavoratori volontari, è fondamentale comprendere il processo attraverso cui la reputazione si sviluppa e, quindi, definire il livello di contributo necessario per il raggiungimento di un livello adeguato di visibilità e reputazione. Dalla ricerca, difatti, è emerso che la disparità di contributo tra i partecipanti, attraverso le dinamiche attinenti la reputazione, può avere effetti positivi sul successo del progetto. Ne discende che, la reputazione basata su fattori socio-demografici piuttosto che derivante dall'occupare "l'angolo dell'ufficio" potrebbe perdere significato.
- Rendere i contributi erogati dai membri trasparenti e visibili, attraverso apposite caratteristiche di progettazione del sistema che supporta il lavoro a distanza. Difatti, dalla ricerca emerge questa necessità per le implicazioni collegate al concetto di "reputazione". Inoltre, queste esigenze non riguardano esclusivamente i contesti OSS, ma anche contesti organizzativi di tipo tradizionali, le cui strutture stanno diventando sempre più flessibili, ricorrendo sempre più a forme di lavoro a distanza supportate dalle ICT.

Bibliografia

Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.
Daniel, S., Agarwal, R., & Stewart, K. J. (2013). The effects of diversity in global, distributed collectives: A study of open source project success. *Information Systems Research*, 24(2), 312-333.
[1] Daniel, S., Agarwal, R., & Stewart, K. J. (2013). The effects of diversity in global, distributed collectives: A study of open source project success. *Information Systems Research*, 24(2), 312-333.

GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Il mio capo è più giovane di me! Implicazioni della diversità di età nel rapporto capo-collaboratore

di Silvia PROFILI, Laura INNOCENTI, Alessia SAMMARRA, Gabriele GABRIELLI

La relazione capo-collaboratore rappresenta da sempre un'area delicata e cruciale nelle dinamiche organizzative. Siamo abituati a vedere capi più anziani dei propri collaboratori ma oggi le cose sono cambiate, le relazioni gerarchiche sono sempre meno convenzionali, con implicazioni non solo emotive ma anche sulla performance dell'organizzazione che saranno discusse in questo articolo.

L'avvento dei giovani capi

Siamo abituati a immaginare e vedere organizzazioni in cui lavoratori più anziani sono a capo di lavoratori più giovani. Ma questo modello non è più così scontato a causa di una serie di cambiamenti avvenuti negli ultimi decenni (Cappeli & Novelli 2010).

Anzitutto le promozioni non sono più basate esclusivamente sulla seniority. Sono sempre più diffusi sistemi di carriera basati sul merito, che incoraggiano le ambizioni di giovani collaboratori a competere, e superare, i loro 'anziani' colleghi. E le statistiche lo confermano. A fronte di un progressivo invecchiamento della popolazione e un conseguente innalzamento dell'età media dei collaboratori anche dentro le organizzazioni, una ricerca condotta sulle 2.500 più grandi società quotate dimostra che gli amministratori delegati negli Stati Uniti raggiungono il vertice con qualche anno di anticipo rispetto al passato. Nel 1995 l'età media di partenza di un amministratore delegato era 50,4 anni; nel 2001 è sceso a 48,8 (Todaro 2003).

Un secondo fattore di cambiamento è legato all'accelerazione dell'innovazione tecnologica che rende particolarmente preziosa la disponibilità di idee nuove e creative di giovani collaboratori, che spesso quindi assurgono a ruoli manageriali (Posthuma & Campion 2009). Non è un caso che, fra tutte le imprese S&P 500, ad avere il primato delle aziende con i CEO più giovani sono Facebook, guidata dal fondatore trentaduenne Mark Zuckerberg (classe 1984), e Yahoo con a capo l'appena quarantenne Marissa Mayer (classe 1975). Interessante anche notare come, a fronte di un'età media dei CEO di 50 anni, i soli settori a far registrare un valore medio inferiore sono internet software e servizi (48 anni) insieme a internet retail (49 anni) (Chemi 2015).

Il terzo fattore di cambiamento è dato dall'allungamento dell'età pensionabile, che accompagnato ad una tendenza frequente a non investire in termini di sviluppo e carriera sugli older workers, aumenta la probabilità di avere capi più giovani.

Nel complesso, le tre dinamiche citate hanno contribuito a far emergere quello che Cappeli e Novelli (2010) chiamano "un nuovo ordine organizzativo" in cui giovani capi sempre più spesso sono alla guida di collaboratori più maturi.

Il ringiovanimento dei capi, ai vari livelli della gerarchia, è spesso salutato come un elemento di modernità organizzativa, che rompe gli steccati e gli stereotipi del passato. Ma alcuni studi indicano che le ricadute organizzative non sono prive di criticità . Le teorie sulla carriera (Career time tables, Lawrence 1984, 1988) e sulle differenze di status legate all'età (Hughes 1945; Vecchio 1993) suggeriscono che i lavoratori che sono più anziani dei propri manager potrebbero provare emozioni negative e conseguire livelli di prestazione più bassi.

C'è da chiedersi, allora, se promuovere in maniera sistematica capi più giovani dei propri collaboratori possa avere un impatto negativo sul senso di appartenenza, sul clima organizzativo e quindi sulla performance dell'impresa.

Lo studio pubblicato recentemente da Kunze e Menges sul Journal of Organizational Behavior (2016) suggerisce alcune risposte a queste domande.

Impatto emozionale della diversità di età nel rapporto capo-collaboratore

La relazione tra capo e collaboratore ha sempre delle implicazioni sul piano emotivo. Secondo Kunze e Menges (2016) il rischio che l'impatto emozionale negativo prevalga su quello positivo è più alto quando c'è una relazione di età "inversa" tra capo e collaboratore, ovvero quando il primo è più giovane del secondo. Questa ipotesi poggia su due argomentazioni. La prima vede l'età come un elemento di status, così come la retribuzione, l'esperienza, la posizione gerarchica. All'interno dei gruppi, c'è coerenza in termini di status quando il membro più "anziano" percepisce la retribuzione più elevata, ha il know how più consolidato e la seniority più elevata, e ricopre il ruolo più importante nella gerarchia dell'organizzazione (Hughes 1945; Vecchio 1993). Quando l'età non è congruente con gli altri indicatori di status, essendo disallineata dai tipici attributi della leadership, questo può generare sentimenti negativi tra i membri del gruppo quali risentimento e rabbia (Cox & Nkomo 1992). La seconda fa riferimento alla violazione delle cosiddette "norme di carriera" che si verifica quando c'è una relazione di età "inversa" tra capo e collaboratore. Secondo la "social comparison theory" (Festinger 1954), infatti, tutti noi siamo portati a valutare il nostro successo di carriera confrontandoci con altri che hanno la nostra stessa età. Se abbiamo superato, in termini di carriera, i colleghi nostri coetanei, pensiamo di aver "bruciato le tappe". Se, al contrario, siamo stati promossi più lentamente oppure non lo siamo stati affatto, allora ci sentiamo in ritardo nella progressione di carriera. Quando siamo guidati da un capo che è più giovane di noi, la percezione di essere in ritardo sul nostro percorso di carriera potrebbe essere acuita, generando sentimenti ed emozioni negative come ansia, paura, insoddisfazione lavorativa.

Inoltre, alcune ricerche mostrano che quando esiste una relazione di età "inversa" tra capo e collaboratore, i collaboratori hanno minori opportunità di sviluppo e valutazioni della performance più basse (Shore et al. 2003). Inoltre, i capi tendono ad apprezzare di meno e a comunicare meno con i propri collaboratori più maturi di quanto non facciano con quelli simili d'età (Zenger & Lawrence 1989).

Sulla base di queste evidenze teoriche ed empiriche, Kunze e Menges (2016) ipotizzano che ci sia un impatto negativo sulle emozioni dei dipendenti che hanno un capo più giovane: più aumenta questo *age gap*, maggiore è la risposta negativa di tipo emozionale e la sofferenza del collaboratore. Inoltre, secondo gli autori, questi sentimenti negativi possono essere contagiosi e diffondersi all'interno dell'organizzazione. Quando i collaboratori esprimono apertamente la propria insofferenza, inevitabilmente condizionano anche i propri colleghi che si trovano in una analoga situazione, provocando una "reazione a catena" che propaga questi effetti negativi all'interno dell'organizzazione. Al contrario, se i collaboratori evitano di manifestare la propria sofferenza, nascondendo le proprie emozioni, questo contagio emotivo si riduce. Si tratterebbe dunque di uno di quei casi in cui nascondere i propri sentimenti produce effetti benefici nel contesto sociale e relazionale perché previene il diffondersi di un clima negativo rispetto alle differenze di età. Di conseguenza, secondo gli autori, una maggiore capacità dei collaboratori di nascondere e non manifestare le proprie emozioni indebolisce la relazione negativa che esiste tra *age gap* (inverso) tra capo e collaboratore e frequenza con cui si manifestano emozioni negative tra i collaboratori. Emozioni negative che sono particolarmente importanti perché possono impattare negativamente sulla performance dell'organizzazione, giacché ostacolano la collaborazione, demotivano gli individui, abbassano la produttività e distraggono dal perseguimento dei propri obiettivi prestazionali.
I risultati della ricerca condotta dagli autori su un campione di 61 organizzazioni, utilizzando diverse fonti di dati (HR manager, dipendenti, top management), sembrano confermare queste ipotesi: la differenza di età tra il capo e i suoi collaboratori più anziani ha un impatto negativo sulla performance organizzativa in quanto influenza negativamente le emozioni dei collaboratori. Ma questa relazione negativa è neutralizzata quando i collaboratori sono in grado di non manifestare e condividere i propri sentimenti di paura, rabbia o insoddisfazione.

Implicazioni manageriali

La ricerca di Kunze e Menges (2016) sottolinea alcune criticità che possono insorgere a livello individuale e organizzativo a fronte di relazioni gerarchiche non convenzionali. Secondo gli autori, essere gestiti da un capo più giovane può suscitare nei collaboratori reazioni emotive negative che non vanno in alcun modo sottovalutate, bensì gestite consapevolmente. Un primo passo per iniziare ad affrontare questo tema va nella direzione di scardinare pregiudizi e stereotipi relativi all'età che aleggiano spesso nei contesti lavorativi. È importante, infatti, che per primi i capi siano consapevoli di alcune "trappole" che possono influenzare il loro modo di agire e di porsi nei confronti di collaboratori più maturi. Si è portati a ritenere, ad esempio, che le abilità e la produttività tendano a decrescere con il tempo, analogamente alla propensione al cambiamento e all'apprendimento nonostante molti studi abbiano dimostrato che le differenze individuali (in termini di salute o di skill) contino più dell'età. Convinzioni radicate sull'inadeguatezza dei lavoratori senior a rispondere ai cambiamenti del business agiscono come *self fulfilling prophecies*, spingendo talvolta inconsciamente i capi più giovani a sottovalutare le potenzialità dei propri collaboratori maturi, che, conseguentemente, si confermano incapaci di dare risposte coerenti alle nuove richieste dell'organizzazione. Iniziative formative esperienziali orientate a far emergere percezioni inconsapevoli e radicate possono quindi aiutare i capi a modificare i propri schemi mentali e ad aprirsi verso una conoscenza non filtrata dei collaboratori. Accrescere nei collaboratori la consapevolezza di essere considerati per ciò che si è, piuttosto che per l'età che si ha, può quindi rappresentate una leva importante in grado di stemperare le possibili sofferenze e reazioni emotive negative legate ad una relazione gerarchica "biologicamente invertita".
Se le abilità e l'orientamento al cambiamento e all'apprendimento non cambiano necessariamente con l'età, ciò che certamente si modifica nel tempo è la motivazione al lavoro. Sono molti i contributi teorici ed empirici che confermano un'evoluzione dei driver che sostengono l'agire organizzativo attraverso le diverse fasi della vita. Saperli riconoscere e adeguatamente soddisfare può rappresentare per i capi più giovani un altro fattore vincente nel limitare il vissuto negativo dei propri collaboratori più maturi. In uno studio condotto da Kooij e colleghi è emerso come con il passare del tempo si riduce la rilevanza dei fattori estrinseci, quali le componenti del pacchetto retributivo, le opportunità di sviluppo e di carriera, mentre cresce l'intensità dei fattori intriseci, ovvero legati alla soddisfazione per il lavoro svolto. Assegnare compiti e attività che richiedono esperienza, maturità di giudizio, competenze relazionali e di controllo emotivo consente ai collaboratori senior di accrescere il proprio senso di auto-efficacia influenzando positivamente la propria motivazione al lavoro. Per riconoscere queste dinamiche di trasformazione delle motivazioni è necessario che le imprese abituino o addirittura "forzino" i giovani capi a rivalutare i sistemi di ascolto e di riconoscimento delle attese dei propri collaboratori. Solo un ascolto mirato può consentire alle organizzazioni di adottare, ad esempio, strumenti e piani di reward che tengano conto delle preferenze di tutti i collaboratori ma, in particolare, di quelli senior magari introducendo soluzioni meno costose e più apprezzate. Ci sono molte indagini che danno evidenza a questo approccio mostrando, ad esempio, quanto possa variare l'importanza attribuita dai lavoratori a uno stesso benefit in funzione di molteplici variabili, tra cui la fase del ciclo di vita e l'età (GfK, Tower Watson, 2010).

Un altro passo importante per gestire reazioni emotive negative che possono insorgere da situazioni in cui è presente una relazione di età "inversa" tra capo e collaboratore può essere rappresentato dalla strategia adottata dal leader nella costruzione del management team (composizione, ruoli) e nel disegnare le regole per il suo più efficace funzionamento. In questa prospettiva sembrerebbe opportuno adottare politiche inclusive che lascino spazio e protagonismo – nella composizione del team – anche a manager di generazioni diverse senza cadere nella tentazione – supportata dai pregiudizi sopra richiamati – di costruire gruppi direzionali "a immagine e somiglianza" del leader, anche per quanto riguarda l'età. Scelte del genere potrebbero ulteriormente stemperare possibili sofferenze e reazioni emotive negative. I più senior, infatti, sarebbero portati ad attribuire un significato positivo a tale scelta, considerata come un esplicito riconoscimento del contributo fondamentale che i senior sono chiamati ad assicurare all'impresa. Non meno importante è la scelta di assegnare a manager con esperienza ruoli di accompagnamento di leader più giovani. Una soluzione che – oltre a riconoscere l'autorevolezza del loro contributo – consente di valorizzare competenze di coaching e di sostegno relazionale.

Bibliografia

Cappeli, P., & Novelli, B. (2010). *Managing the older worker: How to prepare for the new organizational order*. Cambridge: Harvard Business Press.
Chemi, E. (2015). Who is the oldest CEO in the S&P 500? *CNBC.*

Cox, T., & Nkomo, S.M. (1992). Candidate age as a factor in promotability ratings. *Public Personnel Management*, 21(2), 197–211.Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117–140.
Hughes, E. C. (1945). Dilemmas and contradictions of status. *American Journal of Sociology*, 50, 353–359.
Kunze, F., & Menges, J. I. (2016). Younger supervisors, older subordinates: An organizational-level study of age differences, emotions, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, DOI: 10.1002/job.2129.
Lawrence, B. S. (1984). Age grading: The implicit organizational timetable. *Journal of Occupational Behaviour*, 5(1), 23–35.
Lawrence, B. S. (1988). New wrinkles in the theory of age: Demography, norms, and performance ratings. *Academy of Management Journal*, 31(2), 309–337.
Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35, 158–188.
Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Goldberg, C. B. (2003). Work attitudes and decisions as a function of manager age and employee age. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 529–537.
Todaro, W. (2003). Want To Be A CEO? Stay Put. *Forbes*.
Vecchio, R. P. (1993). The impact of differences in subordinate and supervisor age on attitudes and performance. *Psychology and Aging*, 8(1), 112–119.
Zenger, T. R., & Lawrence, B. S. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management journal*, 32(2), 353-376.

Disability management: lavorare per un'organizzazione inclusiva

di Eliana MINELLI

Il tema della disabilità è ancora poco studiato dalla ricerca accademica ma rappresenta un focus di grande attualità perché includere i lavoratori disabili significa recuperare competenze preziose, capacità di reddito nonché benessere sociale. Il disability management è la risposta a livello aziendale, che deve essere coniugata a una serie di interventi mirati a livello di politiche pubbliche e linee di azione in ambito aziendale.

Quando si parla di valorizzazione delle differenze in ambito organizzativo non sempre si considera che queste riguardano anche le abilità delle persone, e non solo nel senso dei talenti disponibili per una maggiore produttività aziendale. Nel concetto stesso di *diversity management* è compresa, tra i vari aspetti, anche la disabilità ed è importante sottolineare che il risultato complessivo della gestione aziendale dipende dal contributo generato da ciascuna forma di diversità (Basaglia & Cuomo, 2016). L'Unione Europea ha approvato diverse direttive volte al contrasto delle forme di discriminazione (tra cui 2000/43/EC, 2000/78/EC; 2006/54/EC) che possono colpire le persone per le caratteristiche di cui sono portatrici. Tuttavia la disabilità assume importanza rispetto alla definizione delle variabili organizzative: la gestione della disabilità in azienda riguarda infatti sia l'assunzione di persone disabili, sia la prevenzione di incidenti sul lavoro o di patologie e la gestione di lavoratori che nel corso della loro carriera hanno sviluppato forme di disabilità fisica e mentale.
Il tema della disabilità rappresenta una frontiera non ancora sufficientemente esplorata nell'ambito della ricerca accademica e del dibattito manageriale e i pochi lavori rilevanti (peraltro non recentissimi) riguardano prevalentemente il mercato del lavoro nordamericano (Bruyère , Erickson , & VanLooy, 2000). La letteratura scientifica internazionale si è concentrata fino a oggi soprattutto sugli aspetti relativi a riabilitazione e reinserimento nei luoghi di lavoro e prevenzione (Amick , et al., 2000; Tompa, de Oliveira, Dolinschi, & Irvin, 2008) ma non ha ancora affrontato in modo soddisfacente il tema dell'accoglienza e del pieno inserimento dei "diversamente abili" nelle organizzazioni produttive. Tuttavia l'argomento è di grande attualità perché solo una percentuale minima di persone con disabilità, significativamente più bassa rispetto alla popolazione non disabile, risulta occupata e ciò come esito della disuguaglianza nelle opportunità di accesso alla formazione e al mercato del lavoro (Bruyère , Erickson , & VanLooy, 2000), con una perdita netta per l'attività economica in termini di competenze e di mancato reddito, nonché conseguenze gravi dal punto di vista dell'inclusione sociale.

Inoltre ripensare l'organizzazione nella prospettiva della diversità delle abilità aiuta ad affrontare un mercato del lavoro caratterizzato da una popolazione sempre più anziana ma ancora necessariamente attiva.

Una interessante ricerca italiana nella prospettiva degli studi di Economia Aziendale (Angeloni, 2011) evidenzia il carattere universale e interdisciplinare della disabilità e propone un approccio di "disability management integrato", in cui la tematica è considerata sotto diversi profili, tra cui l'inclusione delle persone con disabilità in senso stretto, l'assenteismo, il presenteismo, la sicurezza dei luoghi del lavoro, l'invecchiamento delle risorse umane e offre spunti per la progettazione di programmi educativi interdisciplinari sulla disabilità a livello universitario.

Un nuovo contributo interdisciplinare alla tematica è contenuto nel volume collettaneo di prossima uscita: "Università: una rete per l'inclusione. In ricordo di Walter Fornasa", a cura del CALD (Coordinamento degli Atenei Lombardi per la Disabilità). La riflessione sull'inserimento dei disabili nei contesti lavorativi trae spunto proprio dal lavoro del CALD volto a superare le distorsioni che impediscono una piena attuazione del principio delle pari opportunità nell'ambito della formazione universitaria. In particolare si segnalano due capitoli che affrontano più direttamente la tematica organizzativa: "Occupabilità dei laureati con disabilità", di Elio Borgonovi (Borgonovi, 2016), e "Il valore della differenza e le strategie di disability management nel contesto aziendale", di Gianfranco Rebora ed Eliana Minelli (Rebora & Minelli).

I due contributi evidenziano come gli studi pedagogici, il progresso scientifico e l'evoluzione delle tecnologie abbiano permesso alle persone in condizioni di svantaggio di partecipare alle attività sociali ed economiche con migliori possibilità di partecipazione e maggiore soddisfazione personale rispetto al passato. Inoltre, una maggiore sensibilità della politica alle problematiche legate alla disabilità ha portato all'attuazione di programmi volti al sostegno allo studio e all'inserimento nel modo del lavoro, anche attraverso l'abbattimento delle barriere architettoniche e il superamento di atteggiamenti di carattere "compassionevole".

Il concetto di disabilità definito dalle Nazioni Unite (Convenzione sui Diritti delle Persone con Disabilità del 2006) come "risultato derivante dalle interazioni tra persone con limitazioni e barriere attitudinali e dell'ambiente (fisico, economico, sociale) che impedisce la piena ed effettiva partecipazione alla vita sociale sulla base di parità con altre persone" ha ampliato inevitabilmente la sfera dei soggetti che rientrano nell'ambito di attenzione per la disabilità e ha ridefinito il paradigma di "normalità" in termini relativi. Cosicché ogni persona deve essere valutata nell'esperienza quotidiana rispetto ai comportamenti e alle interazioni che caratterizzano abitualmente la sua comunità di riferimento e che rappresentano una "normalità sociale" consolidata, per comprendere se la persona manifesta atteggiamenti e comportamenti differenti a causa di effettive limitazioni fisiche, funzionali o psichiche, o a causa di particolari condizioni di disagio familiare, sociale o economico. Ne deriva una complessità di valutazione da cui discendono poi scelte di strumenti e approcci idonei ad affrontare la specifica disabilità.

In Italia tuttavia, nonostante le leggi che prevedono il collocamento "obbligatorio" di persone disabili (Legge n. 68/1999, dal titolo "Norme per il diritto al lavoro dei disabili"), molte resta da fare sul fronte delle politiche attive del lavoro e dal punto di vista dell'organizzazione aziendale. Questa situazione è il portato dell' "organizzazione scientifica" del lavoro, il cui esponente principale fu F.W. Taylor, diffusa tra la fine del XIX e l'inizio del XX secolo e basata su principi di divisione, specializzazione e standardizzazione dei compiti e delle funzioni, che ha imposto una logica di subordinazione del lavoro a valutazioni di convenienza economica e di sostituibilità con la tecnologia e il capitale. Il lavoro è equiparato cioè agli altri fattori produttivi e ancora oggi è a fatica considerato una espressione della persona, anche se a partire dagli anni '30 dello scorso secolo la Scuola delle Relazioni Umane di Elton Mayo ha contribuito a riconoscere l'importanza del fattore umano per la produttività aziendale. Un ulteriore contributo al riconoscimento del valore delle risorse umane giunge dalle teorie manageriali "resource based" che considerano le conoscenze, competenze, abilità delle persone come un fattore distintivo di competitività delle aziende private e di funzionalità delle amministrazioni pubbliche e delle organizzazioni non profit. Peraltro, tali teorie sono una espressione evoluta del modello di "organizzazione scientifica" del lavoro in quanto sul piano semantico usano termini quale "capitale umano", nell'ambito del più ampio concetto di capitale immateriale.

Il capitolo di Borgonovi propone quindi un modello di conciliazione dei bisogni espressi dai consumatori e delle caratteristiche dei beni e servizi atti a soddisfarli, da un lato, con le caratteristiche e le capacità di lavoro, dall'altro, attraverso processi produttivi in cui la definizione della struttura organizzativa e delle posizioni rappresenta la risultante di un processo di riconciliazione concettuale e operativa. Questo paradigma si basa sulla "duplice centralità" della persona, che da un lato è portatrice di bisogni e dall'altro contribuisce al progresso della società con il proprio apporto manuale, intellettuale, emotivo, di passioni, di valori. Le persone sono al contempo consumatori/clienti, quindi legati a scelte di mercati e prodotti, e portatrici di capacità e volontà personali, sviluppate attraverso formazione ed esperienza. Di conseguenza, l'identificazione di attività, compiti e funzioni e la loro aggregazione nell'ambito delle strutture organizzative potrà e dovrà tener conto non solo delle esigenze "oggettive" di ottimizzazione tecnica ed economica ma anche delle caratteristiche "soggettive" dei lavoratori. Le nuove conoscenze e le nuove tecnologie quindi hanno valore in quanto possono essere utilizzate per migliorare la qualità del lavoro umano e non come suoi sostituti, in particolare ciò vale per i portatori di disabilità. Mentre nel modello dell'"organizzazione scientifica" del lavoro le persone con disabilità rappresentavano un elemento negativo in quanto richiedevano aggiustamenti rispetto a processi produttivi standardizzati e ripetitivi, nel modello di "organizzazione personalistica" l'inserimento di persone con disabilità può diventare un elemento positivo anche in termini di competitività. Quanto più la competizione si giocherà su creatività e innovazione e sulla capacità di trovare soluzioni per problemi complessi, tanto più sarà utile gestire "la diversità", in tutti i suoi aspetti, compresa la disabilità, per trarne un importante contributo di valore.

L'analisi delle competenze e delle abilità possedute dalle singole persone è alla base di qualunque sana gestione del personale, dato che il cattivo inserimento lavorativo di "qualunque" persona genera costi, palesi e occulti, economici e non economici. Quindi anche nel caso delle persone disabili questa analisi rappresenta il presupposto per elaborare un progetto occupazionale calibrato rispetto alle loro capacità, potenzialità e aspirazioni e per individuare gli specifici fabbisogni e fornire i più appropriati adattamenti in modo da valorizzarne il contributo.

Se si accetta la concezione secondo cui il lavoro ha anche la finalità di contribuire al benessere psico-fisico delle persone e quindi della società intera, è necessaria una progettazione organizzativa che consenta di adattare il lavoro al lavoratore e non viceversa. Ne consegue che la valorizzazione delle risorse disabili è la leva con cui si dà dignità al lavoro di "tutte" le persone e si restituisce quella nobile funzione sociale che, secondo Zappa, è connaturata alla stessa definizione di azienda.

Tuttavia, la sensibilizzazione culturale risulta un processo più facile ed efficace se gestito a monte dell'ingresso lavorativo, e cioè all'interno del sistema educativo, dato che la cultura e le condizioni di occupabilità delle persone si formano soprattutto e prima di tutto nelle aule scolastiche e universitarie.

Borgonovi sottolinea che secondo il modello di "organizzazione personalistica" l'azienda deve adattarsi alla disabilità della persona per poter beneficiare dei vantaggi connessi alla strategia dell'inclusione. La scarsa propensione delle aziende italiane per una politica dell'inclusione è paradossalmente anche la conseguenza della lunga tradizione del welfare pubblico italiano, connotato da un approccio di tipo assistenziale verso le persone con disabilità, che ha sostituito e quindi sopito l'iniziativa del privato nei processi di responsabilizzazione e di elaborazione delle strategie per far fronte alle sfide sollevate dalla disabilità (Angeloni, 2011). Al contrario i Paesi in cui il ruolo del potere pubblico nella vita sociale ed economica è più limitato hanno visto uno sviluppo maggiore delle iniziative volte all'inclusione lavorativa delle persone disabili e degli studi scientifici sul tema. In tali contesti, come per esempio negli Stati Uniti, il disability management rappresenta una risposta quasi naturale del sistema aziendale come strumento di riduzione dei costi e miglioramento dell'efficienza.

Secondo una classica definizione, il disability management è una strategia che mira a prevenire o a conciliare la disabilità nei luoghi di lavoro, usando azioni coordinate volte a garantire un'occupazione di qualità alle persone che sperimentano limitazioni funzionali di carattere temporaneo o permanente (Akabas, Gates , & Galvin , 1992). In funzione e nel rispetto della work ability degli individui, il disability management si preoccupa da un lato di ricercare soluzioni diversificate che enfatizzino i punti di forza delle persone con disabilità e dall'altro di diffondere una cultura organizzativa scevra da pregiudizi e da sentimenti discriminatori, con benefici ampiamente documentati dalla letteratura.

Tuttavia in Italia la figura del disability manager è entrata per la prima volta nel linguaggio istituzionale solo nel 2009 grazie al tavolo Tecnico istituito tra Comune di Parma e Ministero del Lavoro, della salute e delle Politiche Sociali ma non è ancora stata approvata una norma nazionale che regoli il ruolo del "responsabile in materia di disabilità" ma certamente si sta diffondendo una certa sensibilità rispetto al tema, in precedenza trascurato.
Il capitolo di Rebora e Minelli evidenzia però che un sostanziale aumento del tasso di attività della popolazione disabile non sembra raggiungibile attraverso politiche uniformi e generalizzate ma richiede un approccio flessibile, che adotti una molteplicità di strumenti ben mirati rispetto a situazioni ed esigenze tra loro molto differenti. La complessità dell'obiettivo richiede che si attivi una relazione virtuosa tra politiche pubbliche e linee di azione in ambito aziendale.

Il ruolo delle politiche economiche e sociali può essere quello di promuovere e facilitare nuove soluzioni, rimuovendo vincoli e aprendo spazi per le iniziative e le scelte autonome dei soggetti che operano nelle diverse organizzazioni. Le aree di intervento sono molte e tra loro interconnesse, tra cui la traduzione delle norme legislative antidiscriminazione in provvedimenti di valenza operativa, gli interventi e le politiche socio-sanitarie orientate a favorire la capacità lavorativa e la propensione al lavoro delle persone disabili, la preferenza per le politiche attive del lavoro rispetto a un approccio di tipo assistenziale, lo sviluppo della formazione continua per tutte le fasce di lavoratori e in tutte le fasi della vita professionale, la promozione dell'equilibrio vita-lavoro, e

infine forme contrattuali che favoriscano la flessibilità, con riferimento a luogo e orario di lavoro, tenendo in considerazione anche le possibilità offerte dallo smart working.

Queste politiche hanno il ruolo di costruire il contesto più favorevole, ricco di stimoli e sostegni per il diffondersi di buone prassi di disability management nell'ambito delle organizzazioni private e pubbliche di ogni settore di attività.

Accanto a una concezione del disability management che comprende non solo l'accoglienza del disabile all'interno del sistema aziendale ma soprattutto la prevenzione di infortuni e malattie nonché l'assistenza per il recupero del potenziale lavorativo allo scopo di mantenere i livelli di produttività, anche le stesse soluzioni architettoniche degli edifici pubblici e privati, gli strumenti di lavoro, nonché i mezzi di trasporto e tutti gli altri ambienti aperti (come i parchi) e chiusi (come le stazioni) in cui svolgono le attività quotidiane delle persone dovrebbero essere progettati e realizzati tenendo conto della loro reale accessibilità e utilizzabilità (Arenghi, 2007) da parte dell'"utenza reale", ovvero di cittadini con gradi diversi di abilità fisica e mentale. La questione non riguarda soltanto l'adempimento di specifici obblighi di legge ma la stessa concezione antropologica: la persona, nella sua integrità, deve essere rispettata in tutte le fasi e le situazioni della vita. Creare percorsi differenziati per i disabili all'interno degli ambienti architettonici, introdurre condizioni speciali di fruizione degli strumenti e dei mezzi di trasporto che costituiscono un'eccezione e sottolineano la diversità non rappresentano certo una modalità di inclusione ma al contrario generano separazione e inducono costi economici e sociali indiretti. In questa direzione, il Design for All (DfA) assume importanza come metodologia progettuale per l'inclusione e l'integrazione che si basa su un approccio sistemico e olistico dell'ergonomia, necessariamente multidisciplinare. Ma è anche un concetto, una filosofia che si attua sia nelle politiche sociali sia nelle scelte di sviluppo sostenibile ed è un potente stimolo all'innovazione per le aziende.

Il DfA ha le sue radici storiche nell'analisi della disabilità e ha poi allargato la prospettiva di indagine alle esigenze di tutti, valorizzando le differenze nel progetto "per tutti" e riconoscendo il diritto alla soddisfazione "per tutti". Da ciò discende un'importante implicazione: il riconoscimento del dovere sociale e politico di adattare "l'intorno" alle esigenze delle "diverse" persone per realizzare il diritto di tutti all'inclusione sociale (Accolla, 2009).

Il concetto di DfA trova le sue radici nella cultura del welfare sviluppata a partire dagli anni '50 nei Paesi del Nord Europa, in particolare quelli scandinavi, in cui si è accettata l'idea di collegare la problematica al concetto di work ability, nel quale si afferma che il lavoro stesso può essere migliorato in relazione ai lavoratori e alle rispettive caratteristiche e non si tratta quindi solamente di adeguare i lavoratori rispetto al contenuto dei compiti inteso come una realtà oggettiva e predefinita. Inoltre, in questa prospettiva la responsabilità di mantenere la capacità di lavoro è condivisa tra i manager e i lavoratori, presupponendo quindi una nuova forma di cooperazione.

Le organizzazioni sono chiamate a sviluppare le potenzialità insite nelle politiche generali attraverso capacità di elaborazione progettuale, gestione delle risorse e miglioramento continuo che consentano di soddisfare le esigenze dei diversi soggetti interessati. In tale chiave si possono considerare alcune linee di azione specifiche in ambito aziendale: gestire la diversità all'interno dell'organizzazione; innovare nel disegno dei compiti; utilizzare il performance management; gestire gli spazi e i tempi di lavoro; attivare apprendimento e trasferimento di conoscenze; costruire un ambiente di dialogo efficace.

Tra queste, l'utilizzazione del performance management si pone come logica conseguenza di una concezione del job design aperto a una visione allargata e attenta al contesto dei compiti lavorativi, come sottolineato nel modello di "organizzazione personalistica" illustrato da Borgonovi. Esso comprende l'insieme di sistemi e azioni rivolti a sostenere e rinforzare il miglioramento della performance propria dei vari livelli organizzativi e delle singole posizioni, con particolare riferimento ai momenti di definizione degli obiettivi, in relazione alle potenzialità del soggetto, e di verifica del loro raggiungimento, nonché ai connessi sistemi premianti, allo scopo di comprendere e valorizzare diversi ordini di contributi, corrispondenti alla diversità delle risorse e delle competenze attivabili dalle persone.

Un altro aspetto rilevante è la gestione degli spazi e dei tempi di lavoro in una prospettiva di *smart workin*g. Obiettivo di un approccio "smart" al lavoro è il contemperamento delle esigenze dell'impresa e del lavoratore, come persona portatrice di caratteristiche e abilità diverse. È importante il ruolo che può essere giocato in questo senso sia dall'ambiente fisico di lavoro (gli spazi), sia dalla definizione degli orari (i tempi), che combinandosi con il disegno dei compiti configurano l'impatto complessivo dell'organizzazione del lavoro sul vissuto delle persone e si prestano a fungere da nucleo simbolico degli sforzi e dell'attenzione delle aziende. Lo *smart working* non rappresenta un contratto di lavoro ma un nuovo modello di organizzazione costruito su tre pilastri: le risorse umane, che devono dimostrare disponibilità a una modalità di coordinamento non tradizionale con il management aziendale, la tecnologia che consente l'accesso ai dati da remoto, e il monitoraggio delle prestazioni per valutare l'efficacia della soluzione organizzativa. Il lavoro *smart* non può invero essere ridotto al mero telelavoro, al contrario esso ammette formule che associano la presenza in azienda al lavoro in ambienti diversi, più confortevoli e convenienti per il lavoratore.
Questa modalità non configura quindi un allontanamento dello smart worker dall'ambiente di lavoro ma permette una più agevole soluzione per le esigenze del lavoratore e dell'azienda potendo comprendere dunque diverse opportunità tra cui l'home working e soprattutto il coworking, inteso come luogo di socializzazione, impollinazione e ibridazione professionale, all'interno di un ambiente opportunamente attrezzato e facilmente raggiungibile dal lavoratore, dove si evitano l'isolamento forzato ma anche i disagi derivanti dal trasferimento quotidiano da casa all'azienda. Tuttavia esso richiede un cambiamento fondamentale nella concezione del lavoro che comporta una ridefinizione dei meccanismi di coordinamento e controllo, nonché dei sistemi di gestione del personale.

In Italia lo smart working non ha ancora ricevuto un inquadramento normativo sistematico, attualmente è ridotto alla conciliazione dei tempi di vita e lavoro (D.Lgs 151/2001) e alla disciplina del part-time, nonostante la sua portata sia ben più ampia.

In conclusione, le sei linee proposte per le strategie aziendali ed organizzative concorrono, insieme alle sei politiche pubbliche, a configurare nuove soluzioni per la valorizzazione della popolazione lavorativa con disabilità. Esse sono concepite come leva per un assetto del mercato del lavoro coerente con le necessità di una società inclusiva, sostenibile nel tempo e orientato a divenire asse portante di un nuovo welfare. Lo sforzo dell'azienda deve trovare un riscontro nelle politiche pubbliche e un sostegno nel sistema sociale ed economico. Ma questo ancora richiede un cambiamento culturale profondo che deve partire prima di tutto dalla società civile.

Bibliografia

Accolla, A. (2009). *Design for All. Il progetto per l'individuo reale.* Milano: FrancoAngeli.
Akabas, S., Gates , L., & Galvin , D. (1992). *Disability management: A complete system to reduce costs, increase productivity, meet employee needs, and ensure legal compliance.* New York: AMACOM.
Amick , B., Habeck, R., Hunt , A., Fossel, A., Chapin, A., Keller, R., & Katz, J. (2000). Measuring the Impact of Organizational Behaviors on Work Disability Prevention and Management. *Journal of Occupational Rehabilitation, 10*(1), 21-38.
Angeloni, S. (2011). *Il Disability Management Integrato. Un'analisi interdisciplinare per la valorizzazione delle persone con disabilità.* Roma: RIREA.
Arenghi, A. (2007). *Design for all – Progettare senza barriere architettoniche.* Torino: UTET SCIENZE TECNICHE.
Basaglia, S., & Cuomo, S. (2016, gennaio/febbraio). Diversity Management e prestazioni aziendali. *Economia & Management*, 8-15.
Borgonovi, E. (2016). Occupabilità dei laureati con disabilità. In CALD (A cura di), *Università: una rete per l'inclusione. In ricordo di Walter Fornasa* (p. 44-64). Milano: Franco Angeli.
Bruyère , S., Erickson , W., & VanLooy, S. (2000). HR's role in managing disability in the workplace. *Employment Relations Today, Autumn*, 47-66.
Rebora, G., & Minelli, E. (s.d.). Il valore della differenza e le strategie di disability management nel contesto aziendale. In CALD (A cura di), *Università: una rete per l'inclusione. In ricordo di Walter Fornasa* (p. 93-103). Milano: Franco Angeli.

Tompa, E., de Oliveira, C., Dolinschi, R., & Irvin, E. (2008). A Systematic Review of Disability Management Interventions with Economic Evaluations. *Journal of Occupational Rehabilitation, 18*, 16–26.

COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Aprirsi alla disabilità in azienda: le sfide del disability management

di Mauro ROMANELLI, Michela IANNOTTA

Promuovere in azienda un orientamento positivo alla disabilità superando pregiudizi e discriminazioni migliora l'identità e l'integrazione dell'individuo al lavoro contribuendo alla crescita di un'organizzazione attenta alla protezione del capitale umano, orientata al valore e al benessere. Valorizzare l'impegno e il contributo dei lavoratori disabili aiuta la generazione di perfomance soddisfacenti

Introduzione

Nel panorama delle diversità che costellano la forza lavoro delle imprese moderne, il tema della disabilità ha ricevuto relativamente scarsa attenzione nella letteratura nazionale. Eppure, le differenze basate sulla presenza o meno di una condizione di disabilità possono avere effetti importanti tanto sul piano culturale che operativo – gestionale delle nostre imprese.

Aprirsi alla disabilità richiede non solo il superamento di qualsiasi barriera ambientale, fisica e, soprattutto, culturale, ma anche l'adozione di un approccio alla gestione delle risorse umane orientato a valorizzare la diversità, e in grado di prevenire o eliminare qualsiasi comportamento discriminatorio nei confronti delle minoranze. Tale approccio, conosciuto in letteratura come *diversity management,* mira in buona sostanza a sviluppare e dare valore al potenziale individuale delle risorse umane che, ancorché diverse, e proprio in ragione della loro diversità, sono considerate essenziali per il raggiungimento dei risultati organizzativi.
Anche il riferimento stesso alle persone con disabilità quali persone *diversamente abili*, negli ultimi anni, ha spostato l'attenzione dalle limitazioni di capacità verso una prospettiva di valorizzazione delle attitudini (Attanasio, 2009). Non di rado, infatti, le persone con disabilità sono considerate più un costo che un'opportunità per l'azienda. Concentrate sulle preoccupazioni legate agli adattamenti dei luoghi di lavoro, alle riorganizzazioni necessarie, alla ridotta capacità delle persone disabili e alla loro (presunta) ridotta produttività, talvolta le aziende rischiano di trascurare il grande potenziale che invece tali risorse sono in grado di offrire. La logica, infatti, dovrebbe essere completamente opposta: focalizzarsi sulla collocazione ottimale e sulla creazione delle condizioni tali da valorizzare al meglio le attitudini e le capacità delle persone *diversamente abili* (Borgonovi, 2009).
Proprio al raggiungimento di tale obiettivo mirano le politiche di *disability management*, generalmente inteso come un approccio integrato alla gestione della disabilità in azienda. L'intento primario del *disability management* è quello di adottare azioni, politiche e procedure tali da soddisfare i bisogni dei lavoratori disabili, valorizzare le loro abilità e, al tempo stesso, utili a diffondere una cultura della disabilità all'interno dell'azienda. Quest'ultimo aspetto è particolarmente importante, dal momento che alcuni studiosi hanno dimostrato che i lavoratori con disabilità mostrano una soddisfazione sul lavoro sistematicamente inferiore rispetto a quelli normodotati e che, in gran parte, questo è dovuto all'esistenza di comportamenti discriminatori e di marginalizzazione.
Nel contesto così delineato si colloca la ricerca condotta da Jammaers, Zanoni e Hardonk (2016) volta a far emergere l'identità positiva dei lavoratori disabili in termini di benefici per l'organizzazione, così confutando e rovesciando il pensiero dominante che pretenderebbe di associare la discriminazione sul lavoro dei disabili come inevitabile conseguenza di uno scarso rendimento che inficia la produttività. Obiettivo del presente contributo è quello di promuovere il *disability management* quale approccio gestionale orientato a valorizzare la disabilità quale risorsa e identità positiva sul luogo di lavoro, che contribuisce alla crescita anche culturale di un'organizzazione consapevole del portafoglio di competenze di cui dispone ed aperta all'inclusione che conduce alla riscoperta di nuove opportunità.

Dalla definizione di disabilità al Disability Management

La disabilità viene definita come lo status di persone affette da minorazioni fisiche, mentali, intellettuali o sensoriali di lungo termine ed è intesa come un concetto dinamico, in evoluzione, risultato dell'interazione tra persone affette da minorazioni e barriere attitudinali ed ambientali, che impedisce loro una piena ed efficace partecipazione nella società (UN, 2006). In senso più ampio, l'Organizzazione Mondiale della Sanità (2001) utilizza il concetto di disabilità come un termine-ombrello che include menomazioni, limitazioni dell'attività o restrizioni della partecipazione. Come osservato dallo studioso Attanasio (2009), tale definizione pone per la prima volta una chiara distinzione tra i concetti di menomazione (danno organico e/o funzionale), disabilità (perdita di capacità operative a causa della menomazione) e *handicap* (svantaggio, difficoltà che l'individuo incontra nell'ambiente circostante a causa della menomazione stessa). In Italia, il riferimento normativo per l'assistenza, l'integrazione sociale e la tutela dei diritti delle persone con disabilità è rappresentato dalla legge – quadro 104/1992, in cui la condizione di handicap è identificata nella presenza di una minorazione fisica, psichica o sensoriale, in grado di generare difficoltà di apprendimento, di relazione o di integrazione lavorativa e tale da determinare un processo di svantaggio sociale o di emarginazione (art. 3, L. 104/1992). Per garantire la possibilità di occupazione delle persone con disabilità, il nostro legislatore ha istituito un sistema di collocamento mirato, ovvero l'obbligo in capo ai datori di lavoro pubblici e privati con almeno 15 dipendenti di assumere una certa percentuale di lavoratori con disabilità (art. 3, L. 68/1999).

É chiaro che l'inserimento lavorativo rappresenta il primo fondamentale *step* per l'inclusione sociale e la realizzazione individuale delle persone con disabilità. Tuttavia, se non seguito da altrettante politiche di gestione e sviluppo delle persone disabili dopo che siano state inserite in azienda, molto spesso rischia di trasformarsi in passiva e pedissequa osservazione della legge.

Il *disability management* è un orientamento gestionale che pone al centro la persona disabile e la sua valorizzazione, dispiegandosi in modo pervasivo e trasversale all'interno delle aree e dei processi aziendali, dalla strategia fino alla gestione delle risorse umane, con l'obiettivo di riconfigurare l'organizzazione per accogliere e gestire i bisogni delle persone con disabilità (Angeloni, 2010). Il *disability management* tende ad emergere in presenza di alcuni valori condivisi e diffusi nella cultura d'impresa quali la centralità della persona, l'inclusione, l'integrità, l'equità e la fiducia nelle potenzialità della risorsa diversamente abile (Angeloni, 2010).

Sul piano operativo, il *disability manager* sarà chiamato a fronteggiare diversi aspetti legati alla gestione della disabilità in azienda, quali ad esempio: la predisposizione di spazi fisici idonei, l'adeguamento tecnologico, l'attuazione di schemi di lavoro più autonomi e flessibili, la definizione di programmi di formazione e di piani di tutoraggio, il monitoraggio delle condizioni di salute, della soddisfazione sul lavoro, delle relazioni e dei livelli di integrazione dei lavoratori disabili con capi e colleghi. Il compito del *disability manager* consiste nel progettare tutte le misure necessarie perché le persone con disabilità si sentano lavoratori soddisfatti e motivati a contribuire al successo della propria impresa. Non solo. Vuol dire anche impegnarsi a diffondere all'interno dell'impresa una cultura favorevole alla diversità e alla disabilità, in modo da evitare il dispiegarsi di pregiudizi, comportamenti discriminatori e di emarginazione. L'inclusione, infatti, è considerata uno dei presupposti indispensabili per ottenere buoni livelli di motivazione, impegno e produttività perché ha un'influenza diretta sulla qualità del clima organizzativo (Angeloni, 2010).

Questo è ancora più vero nel caso delle persone con disabilità. Come per tutti i lavoratori, anche le esperienze lavorative e la soddisfazione sul lavoro delle persone con disabilità sono influenzate da una lunga serie di fattori individuali, organizzativi ed ambientali. Tuttavia, alcuni studi hanno rilevato che i lavoratori con disabilità sono meno soddisfatti e meno *committed* rispetto ai lavoratori normodotati e hanno percezioni maggiormente negative delle relazioni tra manager e lavoratori, seppure tale gap si riduca nelle imprese che adottano politiche e pratiche volte alla gestione della disabilità (Jones, 2013). Gran parte di questa scarsa soddisfazione è principalmente dovuta all'esistenza di stereotipi e comportamenti discriminatori di capi e colleghi, al punto che i lavoratori disabili risultano essere maggiormente vittime di fenomeni di ingiustizia procedurale e di discriminazione subdola (Schur et al., 2009). Questi argomenti mettono in luce la natura intrinsecamente sociale della disabilità e richiamano l'attenzione su come l'esclusione di persone disabili dalla forza lavoro sia spesso fondata e costruita sulle norme dominanti delle persone normodotate, fenomeno conosciuto con il nome di *ableism* (Jammaers, Zanoni e Hardonk, 2016).

Promuovere identità positive al lavoro oltre le discriminazioni. La disabilità come valore per l'organizzazione

Nella ricerca condotta da Jammaers, Zanoni e Hardonk (2016), attraverso interviste rivolte a manager e impiegati con disabilità (per lo più fisica) di aziende pubbliche (agenzie locali e regionali) e private (banca e compagnia di assicurazione), emerge una rappresentazione ben diversa e meno stereotipata del disabile al lavoro che si esprime nella costruzione o promozione di una identità positiva e *performance oriented* oltre la siepe dei pregiudizi e delle discriminazioni. La prospettiva dominante che, nel coniugare scarso rendimento con condizioni di disabilità, tenderebbe ad emarginare i lavoratori con disabilità, viene re-interpretata, ri-elaborata e rovesciata.
In particolare, la ricerca si inserisce in un contesto territoriale e culturale, qual è quello delle Fiandre, nel Nord del Belgio, nel quale le politiche sociali hanno, storicamente, relegato l'impiego delle risorse umane cosiddette disabili su un piano secondario e di formale subordinazione rispetto alla forza lavoro cosiddetta 'normale'. Tuttavia, le scelte di policy recentemente adottate dalle istituzioni pubbliche sono orientate ad aumentare il maggior numero di lavoratori impiegati con disabilità, seguendo scelte pubbliche di promozione e sviluppo del capitale umano incentrate sull'individuo quale soggetto attivo e protagonista nel mercato del lavoro. Una inversione di tendenza verso la riscoperta della disabilità come risorsa che genera valore, da gestire, sulla quale investire, e dal potenziale di performance largamente inespresso o non innescato.

Nel disegno degli autori la disabilità sembrerebbe configurarsi non come caratteristica psico-fisica dell'individuo ma come costruzione sociale che, nella visione delle classi dominanti, diventa forma di emarginazione degli individui nei luoghi di lavoro. Storicamente, nell' economia industriale i lavoratori disabili sono stati considerati come un costo o fonte di disagio, meno efficaci rispetto ai lavoratori 'normali'. La condizione di disabilità segnala inadeguatezza di comportamento o difficoltà a svolgere il compito e conduce alla formazione di aspettative e valutazioni negative sulla performance traducendosi in discriminazioni durante il percorso lavorativo e di carriera con impatto negativo sulla percezione del contributo fornito anche in termini di impegno e *membership*. I lavoratori disabili devono, così, continuamente confrontarsi con un paradosso. Benché assunti per svolgere una certa mansione i lavoratori disabili sono, tuttavia, rappresentati quali soggetti inadatti ad operare, privi della necessaria esperienza o delle abilità comunicative richieste anche dal cliente in una economia sempre più *service oriented*.
Manifestare una identità positiva al lavoro può servire ad abbattere il muro della discriminazione e del pregiudizio che inibisce la scoperta di nuove opportunità. L'identità al lavoro non è un dato oggettivo o acquisito, ma è socialmente costruita nel tempo attraverso la rielaborazione e la rappresentazione che gli individui ne fanno. In particolare, le persone non si comportano come soggetti passivi di un disegno manageriale già preordinato e legittimato, ma tendono a costruire e comunicare un messaggio positivo della propria identità al lavoro influenzando le dinamiche organizzative interne apparentemente governate da relazioni di potere già definite.

I lavoratori disabili riaffermano la propria identità positiva al lavoro sia rifiutando di accollarsi oneri e responsabilità individuali, sia contestando una visione tanto dominante quanto esclusiva del contributo del disabile alla generazione di valore, sia ridefinendo i criteri di valutazione della produttività. Emerge, in tal modo, la prospettiva di lavoratori impegnati a creare le condizioni o rimuovere gli ostacoli per il buon funzionamento dell'organizzazione, consapevoli di possedere competenze coerenti con i compiti richiesti. Nel ridefinire un'identità positiva al lavoro, il concetto di produttività viene rideterminato in termini di diligenza e dedizione al lavoro, di maggior capacità di comprensione ed empatia verso i bisogni di colleghi e clienti, con attenzione alla dimensione qualitativa della propria performance. La disabilità emerge come risorsa che permette una maggiore concentrazione e contribuisce a migliorare la performance stimolando un positivo clima sociale, il quale arreca beneficio e non danno al funzionamento dell'organizzazione. Inoltre, si riafferma il valore della *membership* nell'organizzazione che prescinde dalla produttività profondamente criticata come criterio chiave per la valutazione individuale dei lavoratori disabili. Si respinge la rappresentazione dei lavoratori disabili quali soggetti volenterosi ma incapaci di fare di più e bisognosi di sussidi compensativi. Condizioni di lavoro disagiate e la mancanza di adeguato supporto da parte del datore di lavoro rovesciano sull'organizzazione la responsabilità diretta per la scarsa produttività.

Verso un approccio disability oriented nelle organizzazioni

Valorizzare la disabilità quale risorsa contribuisce sia a promuovere una cultura dell'inclusione sia a rinforzare l'identità e il patrimonio culturale di un'organizzazione attenta a proteggere il capitale umano e sociale di cui dispone. L'emersione positiva delle identità al lavoro dei disabili quale risposta adeguata al pregiudizio, è condizione necessaria perché le organizzazioni siano consapevoli della proprie risorse ma non sufficiente perché il potenziale in essere si traduca in generazione di una performance soddisfacente, creazione di valore, qualità e soddisfazione del cliente.

Stereotipi, pregiudizi e comportamenti discriminatori limitano il ventaglio di opportunità. Sarebbe necessario accompagnare la transizione dalla 'disabilità come problema' ad una 'disabilità attiva' attraverso scelte di gestione, disponibili ad un effettivo apprezzamento della performance generata, che sostengano il disabile nella motivazione al lavoro, ad evitare l'avversione o disaffezione al proprio contesto lavorativo legittimando, paradossalmente, una prospettiva di marginalizzazione. In assenza di uno specifico approccio manageriale alla disabilità, ne sarebbe compromesso il più ampio progetto di crescita individuale, psicologica e professionale, in termini di partecipazione economica e inclusione sociale di persone *diversamente disabili*.
Accettare la disabilità come risorsa che genera valore rappresenta una sfida culturale per l'azione di *policy makers*, imprenditori e managers attenti alla diversità quale potenziale di crescita. Valorizzare la disabilità richiederebbe politiche delle risorse umane 'difensive' che proteggano da pregiudizi e forme di discriminazione e 'propositive' che includano la persona disabile con la sua identità nella creazione di valore onde consentirne una consapevole integrazione nelle dinamiche aziendali che ne sostenga il *commitment* e favorisca processi di identificazione organizzativa.

Riferimenti bibliografici

Angeloni, S. (2010). *Il valore delle risorse disabili per l'azienda e il valore dell'azienda per le risorse disabili*. Milano: FrancoAngeli.
Attanasio, A. (2009). Il "diversamente abile" nella legislazione attuale. In Metallo, G., Ricci, P. & Migliaccio, G, (a cura di), *La risorsa umana "diversamente abile" nell'economia dell'azienda. Disability management e accountability* (pp. 33-48) Torino: Giappichelli.
Borgonovi, E. (2009). "Diversamente abili" in una economia concepita per la persona. In Metallo, G., Ricci, P. & Migliaccio, G, (a cura di), *La risorsa umana "diversamente abile" nell'economia dell'azienda. Disability management e accountability* (pp. 183-192) Torino: Giappichelli.
Jammers, E., Zanoni, P., & Hardonk, S. (2016). Constructing positive identities in ableist workplaces: Disabled employees' discursive practices engaging with the discourse of lower productivity: *Human Relations*, *69*(6), 1365-1386.
Jones, M.K. (2013). Disability and Perceptions of work and Management: *British Journal of Industrial Relations*, *54*(1), 83-113.
OMS (2001). International Classification of Functioning, Disability and Health. Gardolo (TN): Edizioni Erickson.

Schur, L., Kruse, D., Blasi, J., & Blanck, P. (2009). Is disability disabling in all workplaces? Workplace disparities and corporate culture. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, *48*(3), 381-410.
UN (2006). Convention on the rights of persons with disabilities. Fonte web: http://www.un.org/esa/socdev/enable/rights/convtexte.htm

ORGANIZZAZIONE: TEORIE E PROGETTAZIONE

Un silenzio che non fa rumore. Diverse sessualità e pratiche discriminatorie

di Silvia DE SIMONE, Roberta PINNA

L'orientamento sessuale delle persone è un tema di assoluta attualità, nella società come nelle organizzazioni. La sua analisi offre importanti spunti di riflessione sulle implicazioni gestionali utili soprattutto nella gestione delle risorse umane. In particolare, lo studio qui sintetizzato rivela come anche nelle organizzazioni che si ispirano a principi fondati sull'inclusione, la cultura del silenzio impedisce ai lavoratori LGBT di uscire dall'invisibilità e alle organizzazione di essere inclusive.

La gestione della diversità nei luoghi di lavoro

Differenze, disuguaglianze, discriminazioni sono concetti che pongono all'attenzione delle imprese e dei responsabili del personale la rilevanza del tema della diversità nei luoghi di lavoro e della sua gestione. Il concetto di diversità richiama situazioni che hanno creato nel tempo diseguaglianze e discriminazioni. Tante diversità nella storia sono state avvertite come pericolose e quindi trasformate in pericolo sociale portando a legittimare interventi di esclusione. Chi si occupa di gestione e sviluppo delle risorse umane deve conoscere il ruolo dello stigma sociale e le conseguenze che questo può portare nella vita delle persone e delle organizzazioni. Lo stigma può assumere forme diverse, può essere agito esplicitamente o attraverso meccanismi più sottili, ma è comunque pervasivo. A questo proposito il Diversity Management (DM) si pone come finalità quella di sviluppare un approccio alla gestione delle risorse umane orientato all'individuazione ed alla creazione delle condizioni che rendano un contesto lavorativo inclusivo e non stigmatizzante, in grado di favorire l'espressione delle diverse individualità in una prospettiva di valorizzazione per il raggiungimento degli obiettivi d'impresa (Cuomo, Mapelli, 2007). Il tema della gestione della diversità fa dunque riferimento all'utilizzo di strategie finalizzate a creare quelle condizioni interne tali da facilitare l'inclusione e da eliminare ogni forma di discriminazione nei luoghi di lavoro. L'obiettivo del DM è quello di fare dell'eterogeneità delle risorse umane una forza dell'organizzazione, diminuendo i livelli di stress e allo stesso tempo aumentando il livello di motivazione e coinvolgimento delle persone che lavorano. Questo approccio è in grado di favorire l'espressione del potenziale individuale e di utilizzarlo come leva strategica per il successo organizzativo (Pezzillo et.al. 2012). Infatti, le persone che si percepiscono come "diverse" e non si sentono tutelate nella loro diversità, hanno difficoltà ad esprimere il loro potenziale e le organizzazioni che offrono opportunità ai "diversi" avranno più probabilità di trattenerli. Inoltre, gruppi eterogenei e diversificati danno un maggiore contributo in relazione al problem solving, possono aumentare il profitto aziendale e raggiungere i bisogni di una clientela più diversificata, producono idee più creative poiché frutto di processi di negoziazione tra prospettive diverse tra loro. Un approccio al DM come "business case", in cui è il vantaggio economico in termini di profitto prevale, in molte realtà organizzative si concilia a motivazioni di "social justice", non utilitaristiche e centrate sui principi di equità e promozione dei diritti umani.

Benché il tema della diversità sia al centro del dibattito tra gli studiosi di management, in Italia non sembra aver ricevuto ancora la giusta attenzione. Ciò probabilmente è da ascrivere al contesto sociale, culturale e politico e alle caratteristiche del nostro sistema economico produttivo composto da piccole imprese le quali registrano una tendenza ad occuparsi degli aspetti meramente contabili della gestione del personale trascurando ogni altra considerazione legata ad una gestione strategica del personale in un ottica di sviluppo. In realtà, la considerazione degli aspetti legati alla diversità rappresenta una vera e propria sfida per qualunque organizzazione per poter consentire alle persone di poter esprimere al meglio il proprio potenziale. Ciò richiede, dunque, un vero e proprio cambiamento paradigmatico che si sostanzi nel passaggio dalla gestione del personale ad una gestione consapevole delle diversità come risorsa da sviluppare. La diversità dev'essere accettata come un valore sociale ed economico in quanto la non accettazione delle differenze, la loro accentuazione o, peggio, la loro strumentalizzazione hanno come risultato la distruzione di capitale umano, organizzativo e relazionale o comunque la sua mancata valorizzazione.

Le ricerche sul tema della diversità nei luoghi di lavoro si sono da tempo focalizzate sulla comprensione delle pratiche e politiche per l'inclusione delle minoranze. Benché queste ricerche abbiano cercato di allargare il loro oggetto di osservazione, ancora oggi è possibile osservare come molti studi si siano focalizzati solo su alcune tradizionali categorie di diversità come il genere, l'età, l'etnia, la disabilità, che nel loro insieme rappresentano le cosiddette "minoranze visibili", mentre sono ancora pochi gli studi che focalizzano l'attenzione sul fenomeno delle "minoranze invisibili" rappresentate dai lavoratori LGBT (lesbiche, gay, bisessuali e transgender). L'orientamento sessuale, benché abbia implicazioni importanti per l'organizzazione, è stato per molto tempo ignorato, o comunque non adeguatamente affrontato. Nonostante sia da tempo condivisa dalla comunità scientifica l'affermazione secondo la quale le attrazioni, i comportamenti e gli orientamenti sessuali verso persone dello stesso sesso sono di per sé normali e positive varianti della sessualità umana, l'orientamento sessuale continua a rappresentare un tabù e una fonte di discriminazione nei luoghi di lavoro (Colgan, Rumens, 2014). Non solo la sessualità è un'area a cui si presta poca attenzione nella ricerca, ma è anche una delle più difficili da studiare, in quanto non è facile trovare persone che hanno dichiarato esplicitamente il proprio orientamento sessuale a lavoro e che possono quindi essere facilmente reclutate e intervistate.

Il silenzio e l'invisibilità nei contesti lavorativi eteronormativi

Nonostante le normative che regolano il divieto di essere discriminati sul posto di lavoro sulla base dell'orientamento sessuale un gran numero di lavoratori LGBT non dichiarano apertamente il loro orientamento sessuale o addirittura lo nascondono sul posto di lavoro per paura di discriminazioni, violenze fisiche o psicologiche o per paura di perdere il lavoro. Le persone LGBT sono spesso vittime di discriminazione, diretta o indiretta, sul posto di lavoro e di atteggiamenti omofobi, che il più delle volte si traducono materialmente in diverse condizioni lavorative o retributive.

Alcuni studi sulla sessualità sul luogo di lavoro hanno messo in evidenza che le l'eterosessimo che caratterizza la società e le organizzazioni, meglio definito come il sistema ideologico che nega, denigra, e stigmatizza ogni comportamento, relazione, identità, comunità non-eterosessuale, e che normalizza e privilegia l'eterosessualità, sia la principale causa del *silenzio* e dell'*invisibilità*.
L'effetto positivo della *disclosure* sul lavoro è confermato dalla maggiore soddisfazione lavorativa registrata tra quanti sono visibili rispetto a quanti celano la propria identità sessuale. Le ricerche mostrano che l'invisibilità sul posto del lavoro, specie quando non è una libera scelta dell'individuo ma piuttosto una strategia di reazione all'ambiente percepito come ostile, riduce notevolmente le condizioni di salute e il benessere psico-fisico delle persone. Inoltre, l'invisibilità sul luogo di lavoro, sia desiderata che indotta, ha effettivi negativi sulla socializzazione sul posto di lavoro, sulla partecipazione del lavoratore alla vita aziendale (anche informale), e sulla condivisione degli obiettivi aziendali. Tale invisibilità, ha un effetto negativo anche sulla società nel complesso, in quanto riduce la produttività del lavoratore e la capacità di innovazione dell'azienda. Inoltre, i dipendenti LGBT che hanno sperimentato la discriminazione sul lavoro o che hanno paura di essere discriminati hanno livelli più elevati di stress psicologico e problemi di salute, un livello più basso di soddisfazione sul lavoro e tassi più alti di assenteismo e sono in generale più propensi a voler interrompere il proprio il lavoro rispetto a dipendenti LGBT che non hanno sperimentato o non temono forme di discriminazione.
A meno che l'impresa non comunichi esplicitamente ed apertamente di accogliere positivamente questo tipo di diversità, la prima fonte di preoccupazione per un lavoratore LGBT è generalmente quella di non essere accettato dai propri colleghi. Allo stesso modo, vi è la paura di non poter contare sul supporto del top management, o peggio che quest'ultimo possa ostacolare la carriera del soggetto in questione, o addirittura costringerlo ad uscire dall'ambito lavorativo tramite atteggiamenti discriminatori. Questa situazione di ansia e incertezza su quella che potrebbe essere la reazione delle altre persone, porta i lavoratori LGBT a nascondere la propria natura, creando una vita alternativa per uniformarsi al gruppo maggioritario.

Questo contributo riprende un recente studio (Priola, Lasio, De Simone e Serri, 2014) pubblicato sul British Journal of Management. In tale studio i ricercatori hanno voluto affrontare il tema della diversità legata all'orientamento sessuale nei luoghi di lavoro al fine di comprendere se e come le politiche e le soluzioni organizzative inclusive

siano in grado di favorire l'integrazione di specifici gruppi invisibili con l'obiettivo dunque di "dare voce" al silenzio e di offrire visibilità all'invisibilità.

La ricerca

Nella ricerca condotta da Priola e colleghi (2014) sono esplorate le pratiche di inclusione/esclusione delle persone LGBT sul posto di lavoro in organizzazioni particolari, le cooperative sociali italiane, che sono nate nello specifico per creare un impiego per persone che sono considerate svantaggiate nel mercato del lavoro. Lo studio esamina come queste organizzazioni, che hanno principi orientati all'inclusione e principalmente impiegano lavoratori appartenenti a specifici gruppi sociali minoritari, gestiscono l'inclusione dei lavoratori LGBT. Le cooperative sociali coinvolte nello studio sono quattro, tutte appartenenti a uno stesso consorzio, forniscono vari servizi nei settori privato e pubblico e in esse sono impiegati dai 15 ai 110 dipendenti. Sono state condotte 13 interviste semi-strutturate con i manager più anziani e un focus group con sette supervisori. Durante le interviste due manager *out* nel posto di lavoro hanno dichiarato la propria omosessualità ai ricercatori. È stato inoltre intervistato un impiegato transgender inserito da pochi mesi in una delle cooperative coinvolte nello studio. Nel progetto di ricerca era prevista la partecipazione di lavoratori LGBT, ma i ricercatori hanno avuto grandi difficoltà ad accedere a tale tipologia di lavoratori sia attraverso i canali formali che attraverso quelli informali, in quanto questi, pur presenti nelle organizzazioni coinvolte nella ricerca, hanno preferito rimanere nascosti e non rispondere ai nostri appelli.
Nelle interviste ai manager è stato chiesto di riflettere sulla rilevanza dell'orientamento sessuale nel posto di lavoro, sulle esperienze di discriminazione dei lavoratori LGBT, sui benefici delle politiche organizzative formali a riguardo.

Le premesse epistemologiche dello studio risiedono nell'analisi critica del discorso (*Critical Discourse Analysis* – CDA) (Fairclough, 2001). Lo studio esplora le modalità in cui l'eteronormatività come ordine del discorso è rappresentata nelle pratiche discorsive delle organizzazioni studiate.
L'articolo mette in luce che la cultura del silenzio esistente nelle organizzazioni studiate impedisce ai lavoratori LGBT in esse impiegati di costruire un'identità lavorativa che includa la loro identità sessuale e impedisce alle organizzazioni di raggiungere il proprio obiettivo di essere luoghi di lavoro totalmente inclusivi. La ricerca mostra i modi in cui in queste organizzazioni l'orientamento sessuale è silenziato (silencing practices) e il modo in cui le persone LGBT che lavorano in queste organizzazioni rispondono (silenced voices).

Una realtà inconcepibile

Le parole utilizzate dagli intervistati hanno rivelato non solo una scarsa familiarità con i temi LGBT, ma principalmente l'inconcepibilità della non-eterosessualità. I partecipanti alla ricerca provano disagio nel parlare delle questioni legate alla sessualità e ricorrono a perifrasi per evitare di utilizzare una terminologia specifica; alcuni non conoscono neanche il significato delle parole associate all'acronimo LGBT. Questo silenzio discorsivo mette in evidenza il potere dell'eteronormatività nel mascherare tutto ciò che non è conforme all'eterosessualità dominante (Foucault, 1976).

Il silenzio

Molti intervistati inizialmente hanno negato di aver lavorato con colleghi LGBT e solo successivamente hanno rilevato di aver scoperto per caso l'omosessualità di alcuni colleghi. Il silenzio è spiegato e giustificato come un segno di rispetto verso i colleghi LGBT e motivato dall'irrilevanza della sessualità sul luogo di lavoro. Parlare di omosessualità a lavoro è fuori dallo spazio simbolico di molti partecipanti ed è quindi visto come un argomento privato che non deve essere "gridato ai quattro venti". La logica emergente è che se le persone LGBT scelgono esse in primis il silenzio, conseguentemente i loro colleghi eterosessuali sono forzati a rispettarlo. Pur non negando le diverse opportunità per le persone LGBT, compresa l'impossibilità di formalizzare legalmente le loro unioni al momento della rilevazione, gli aspetti legati a disuguaglianze e discriminazioni sono minimizzati.

Le pratiche del silenzio

Nelle organizzazioni studiate, i temi LGBT non sono mai affrontati in *setting* formali, non sono discussi in incontri o sessioni di gruppo che queste organizzazioni regolarmente conducono per supportare l'inclusione lavorativa dei lavoratori svantaggiati. Secondo i lavoratori LGBT, la difficoltà a trattare queste tematiche è dovuta alla paura che alcuni presidenti e supervisori hanno nell'affrontare questi argomenti, e giustificano questo facendo riferimento al fatto che ci sono dei confini da rispettare rispetto a ciò di cui si può o non si può parlare. La cultura dell'inclusione che queste organizzazioni hanno dichiarato sembra essere imperfetta, in quanto anche se non sono agite discriminazioni formali alcune differenze vengono negate e sono valorizzate solo alcune differenze, quelle di cui si può parlare. Alcuni partecipanti rivelano l'uso del gossip come strategia utilizzata dai membri dell'organizzazione per rompere il silenzio e considerano il pettegolezzo come 'ovvio' e come 'consueto' aspetto della vita organizzativa, senza riconoscere l'esistenza di un tabù e senza considerare il pettegolezzo come una pratica di discriminazione. L'uso del pettegolezzo e del sarcasmo è un modo per ricostruire e naturalizzare l'eteronormatività dominante. Emerge la mancanza di politiche organizzative e strategie pianificate per affrontare discriminazioni legate all'orientamento sessuale, alcuni manager intervistati suggeriscono l'utilizzo di conversazioni informali con gli autori di comportamenti discriminatori, in quanto ritengono che la sessualità sia una questione privata che non deve riguardare politiche e pratiche formali delle organizzazioni.

Voci messe a tacere

Le due persone omosessuali intervistate riportano di aver percepito un atteggiamento discriminatorio delle organizzazioni e dei vertici aziendali verso l'omosessualità e sostengono di aver scelto di non dichiarare la propria identità sessuale proprio per questo motivo. Questi attivamente mantengono la propria vita privata e la propria identità sessuale separate dalla vita nell'organizzazione e dalla loro identità lavorativa.

In sintesi, a dispetto della vocazione inclusiva delle cooperative e del loro modello riabilitativo dallo studio emerge che il gruppo dirigente supporta la cultura del silenzio attraverso differenti strategie: l'orientamento sessuale non è rilevante; l'orientamento sessuale è una materia privata; temi riguardanti gli orientamenti sessuali non sono pertinenti con il contesto lavorativo; le persone LGBT vogliono rimanere velate. Le pratiche discriminatorie (silenzi, pettegolezzi e commenti dispregiativi) sono comuni e rappresentate come normali rivelando una cultura eterosessista profondamente radicata che crea un ambiente poco sicuro e inadatto al *coming out.* Queste dinamiche contribuiscono all'assenza di potere da parte degli individui LGBT e influenzano la loro decisione di rimanere silenti. Il discorso dominante dell'eterosessualità riproduce rapporti disuguali di potere tra la maggioranza eterosessuale e le minoranze non-eterosessuali, limita la possibilità di discorsi alternativi sull'orientamento sessuale di emergere contribuendo a rendere le minoranze sessuali invisibili (Foucault, 1976).

Implicazioni manageriali

Parlare di sessualità sul luogo di lavoro è ancora un tabù in Italia, la paura di essere discriminati per via dell'orientamento sessuale porta le persone LGBT a restare invisibili nelle organizzazioni dove lavorano.

Tuttavia, un Management che incoraggia l'apertura, in maniera supportiva ed inclusiva, può fare la differenza. Bell e colleghi (2011) in un articolo intitolato *Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees* e pubblicato nella rivista *Human Resource Management* propongono specifiche raccomandazioni per i manager e per chi si occupa di HR per dar voce ai lavoratori LGBT e creare un clima inclusivo che rompa il silenzio (tab.1).
Creare un ambiente di lavoro inclusivo, anche se potrebbe risultare difficile, è un obiettivo raggiungibile se sono rispettate alcune condizioni (Day, Greene, 2008): un forte supporto da parte del top Management; l'inclusione dell'orientamento sessuale nelle politiche anti discriminatorie; delle pratiche di selezione del personale scevre da *bias* discriminatori e quanto più possibile inclusive; un impegno perché la cultura organizzativa sostenga tutti i dipendenti senza discriminazioni; una chiara e frequente comunicazione riguardo i programmi di DM; l'implementazione della parità dei benefit; l'incoraggiamento di gruppi per caratteristiche affini; operazioni di

marketing verso la comunità LGBT; essere attenti a non incoraggiare alcun tipo di reazioni negative; essere sempre aggiornati sui cambiamenti nella legislazione.

Tabella n. 1 – Strumenti per dar voce al silenzio

Libertà nell'esprimere la propria insoddisfazione	- meccanismi di denuncia in forma anonima delle discriminazioni, delle molestie e dei comportamenti di esclusione; - possibilità di esprimere la propria insoddisfazione ai manager di linea; - opportunità di confrontarsi con esperti per affrontare l'insoddisfazione generata da molestie, silenzio o problemi specifici legali all'ordinamento sessuale; - esame minuzioso delle politiche e pratiche organizzative in modo da evitare *bias* relativi all'orientamento sessuale; - creazione di luoghi sicuri per il networking LGBT (anche fuori dalla sede) dando il tempo al personale di partecipare. -
Creazione di situazione collettive istituzionali	- Consiglio di inclusione delle diversità; - network LGBT infra-organizzativi virtuali o reali; - inserimento nei sindacati di una rappresentanza di dipendenti LGBT.
Coinvolgimento nei processi di *decision making*	- impegni espliciti del Management verso le questioni LGBT come dichiarare chiaramente in documenti ufficiali che i dipendenti GLBT contribuiscono al successo dell'impresa e che l'eterosessismo non è tollerato in azienda, inserire le questioni LGBT nei programmi di training e sviluppo, includere le questioni legate all'orientamento sessuale nei sistemi di monitoraggio delle risorse umane; - allocazione adeguata dello staff e delle risorse finanziarie per garantire il principio di *equality* rispetto all'orientamento sessuale
Potenziamento della mutualità e reciprocità	- costruzione di network per le persone LGBT interni ed esterni all'azienda; - iniziative a favore dell'equità per le persone LGBT fuori dall'azienda; - promozione di buone pratiche in equità rispetto all'orientamento sessuale

Fonte: nostro adattamento da Bell et.al. (2011)

I manager e i supervisori hanno un ruolo chiave nel contribuire a creare ambienti di lavoro inclusivi, promuovendo politiche di non discriminazione, pratiche che agiscano l'equità e che mettano in discussione l'eteronormatività dominante. Inoltre, l'uso di un linguaggio non sessista capace di evitare analogie che facciano riferimento a una prospettiva eteronormativa che assuma l'eterosessualità come orientamento dominante e non come uno dei possibili orientamenti sessuali, può favorire l'inclusione. Anche l'amicizia nei luoghi di lavoro ha un ruolo strategico nell'inclusione delle persone LGBT a lavoro Rumens (2016).

In conclusione, migliorare le strategie di Diversity Management con lo scopo di facilitare il coming out dei dipendenti LGBT e la loro inclusione in azienda, può portare dei benefici non soltanto ai dipendenti LGBT, ma a tutta l'organizzazione.

Bibliografia

Bell, M. P., M. F. Özbilgin, T. A. Beauregard and O. Sürgevil (2011). 'Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees', Human Resource Management, 50, pp. 131–146.

Colgan, F., & Rumens, N. (2014). Sexual orientation at work: Contemporary issues and perspectives. New York: Routledge.

Cuomo, S. & Mapelli, M. (2007). Diversity management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia. Milano: Guerini.

Day, N. E., & Greene, P. G. (2008). A case for sexual orientation diversity in small and large organizations. Human Resource Management, 47(3), 637–654.

Fairclough, 2001 'Critical discourse analysis as a method in social cientific research'. In R. Wodak and M. eyer (eds), *Methods of Crtitical Discourse Analysis*, pp.21–138.London: Sage
Foucault, M. (1976). Histoire de la sexualité: La volonté de savoir. Paris: Editions Gallimard.

Pezzillo Iacono, M., Esposito V. & Mercurio R. (2012). Controllo manageriale e regolazione dell'identità organizzativa: la prospettiva dei Critical Management Studies, *Management Control,* 1, 7-26
Priola, V., Lasio, D., De Simone, S. & Serri, F. (2014), The Sound of Silence. Lesbian, Gay, Bisexual and Transgender (LGBT) Discrimination in 'Inclusive Organizations', British Journal of Management, 25(3), 488-502.

Rumens, N. (2016).Workplace friendships between men: Gay men's perspectives and experiences, Human Relations, 63(10) 1541–1562.

Le luci del tramonto: i manager e l'ageismo

di Luca GIUSTINIANO, Miguel CUNHA, Armémio REGO

La diversità generazionale può affliggere le organizzazioni a vari livelli di aggregazione, dai sistemi-Paese fino alle organizzazioni minori. Tra gli aspetti salienti legati a tale fenomeno, lo studio internazionale qui sintetizzato e commentato affronta il tema del rapporto tra manager più giovani e lavoratori più anziani.

Introduzione

L'esito del referendum che ha sancito l'uscita della Gran Bretagna dall'Unione Europea (U.E.) – c.d. "Brexit" – ha riportato il tema della diversità generazionale alla ribalta dell'opinione pubblica, svelandone le eventuali forme di conflitto. Il tema ruota attorno all'evidenza che, almeno nei paesi più avanzati, le persone vivono più a lungo e in migliori condizioni di salute mentre i tassi di natalità e fecondità si presentano come stabili o in declino. Tali fenomeni si prestano a diverse considerazioni. Il caso Brexit è stato da molti interpretato come una forma di miopia da parte degli elettori più anziani e residenti nelle zone rurali, che si sono espressi in maggioranza per l'uscita agendo, a detta dei più giovani che hanno votato per rimanere invece nell'U.E., a scapito delle generazioni future.

Le organizzazioni non sono immuni a questi fenomeni. Anzi, se a livello di intere società questi conflitti tra generazioni si manifestano solo in occasione di grandi scelte elettorali o reazioni a progetti di riforma, l'allungamento della vita media e la presenza di condizioni di salute fisica e mentale ancora soddisfacente espone le organizzazioni ad almeno due fenomeni: 1) la crescente convivenza tra manager più giovani e lavoratori più anziani, 2) la permanenza dei soggetti più anziani fino alla pensione e oltre, ove possibile[1].
Un recente studio guidato da Armènio Rego dell'Università Catolica Portuguesa (Rego, Vitória, Cunha, Tupinambá e Leal, 2016) ha provato ad analizzare le implicazioni organizzative del divario generazionale tra manager e dipendenti. La ricerca si compone di tre studi complementari che hanno interessato realtà portoghesi e brasiliane. Lo studio qui sintetizzato è stato scelto anche per la prossimità culturale dei contesti in cui è stato condotto, probabilmente maggiore rispetto al mondo anglosassone da cui la ricerca manageriale tradizionalmente attinge.

Anzianità lavorativa e ageismo

L'ageismo: natura e conseguenze

Il termine "ageismo" è un inglesismo (originale: "ageism") che fa riferimento ad "attitudini e convinzioni, sentimenti e comportamenti nei confronti di altre persone sulla base della loro età avanzata" (Butler, 2012, p. 176). Stereotipi negativi e preconcetti nei confronti dei lavoratori più anziani sono le principali ragioni dell'ageismo. Ciò che accompagna l'ageismo è in genere il preconcetto che questi si impegnino meno sul lavoro, che siano meno produttivi, meno competenti, meno innovativi, meno capaci dal punto di vista cognitivo, più resistenti al cambiamento, meno interessati ad apprendere cose nuove e che il loro interesse primario sia andare in pensione il prima possibile.

In concreto, se "affetti" da ageismo, colleghi e superiori tendono ad assumere che i lavoratori più in là con l'età non abbiano motivazioni, abilità e competenze in linea con le esigenze organizzative correnti. Tale supposto disallineamento può riguardare sia il volume di attività da svolgere (es. resistenza fisica/concentrazione sul lavoro) che la natura delle attività da svolgere (es. utilizzo sistemi informativi avanzati in condizioni di "digital divide").

L'ageismo è in grado di generare conseguenze negative non solo per i soggetti presi di mira, nei confronti dei quali si possono verificare delle vere e proprie prassi discriminatorie, ma anche per l'intera organizzazione, il cui clima può risentire delle relative frizioni. Come per altri fenomeni, anche l'ageismo può prender vita in seno alle organizzazioni e trascendere a conseguenze che impattano sull'intera società. Rispetto a queste possibili conseguenze negative, il lavoro di Rego et al. (2016) ricorda che la maggior parte degli studi sul tema tende a

ritenere tali timori come "errati e irrazionali" in quanto la sola età di per se non avrebbe una forte correlazione con l'impegno e i risultati che le persone riescono a profondere nel loro lavoro.

Ageismo ed età

Nonostante la cogenza dell'ageismo, non esistono di riferimenti chiari per la definizione delle fasce di età o altri criteri che possano definire dei perimetri precisi per segmentare i lavoratori (es. giovani/anziani); inoltre, la percezione stessa della "anzianità", intesa nella prospettiva dell'ageismo e non come mera permanenza in servizio, varia da settore a settore (si pensi agli estremi dello sport, da un lato, e di alcuni comparti della Pubblica Amministrazione, dall'altro). Lo studio di Rego et al. (2016) deliberatamente non fissa alcuna soglia di età per la definizione di cosa si intenda per "lavoratore anziano", lasciando agli intervistati la libertà di far riferimento a cosa ciò significhi per loro. Tale scelta risulta in linea con gli studi più recenti che evidenziano che le persone possono individualmente avere idee eterogenee su tali soglie di età e che queste evolvano nel tempo.

Ageismo, preconcetti e produttività

Le forme di discriminazione basate sull'età sono sovente argomentate in termini di razionalità economica. Si assume infatti che, in economie di libero mercato, le imprese dovrebbero preferire i lavoratori più giovani, assumendo che quelli più anziani siano più costosi e/o meno produttivi, al fine di soddisfare gli interessi dei propri portatori di interessi ("stakeholders"). Tuttavia, questo assunto sembra corrispondere a una visione piuttosto parziale della realtà contemporanea, rappresentando convinzioni e giustificazioni ritenute "errate ed irrazionali" (Loretto et al., 2000, p. 283). Le ricerche più recenti tendono, al contrario, a sottolineare come i maggiori costi della forza lavoro più anziana siano associati ad una maggiore esperienza del singolo lavoratore, nonché ad una maggiore conoscenza tacita delle dinamiche settoriali e/o aziendali, nel caso di carriere sviluppate nello stesso ambito industriale e/o organizzativo. In tal senso, i maggiori costi sarebbero giustificati da un maggiore potenziale in termini di raggiungimento dei risultati e, in genere, associati a dimensioni quali lealtà aziendale, maggiore accuratezza (minore numero di incidenti), minore assenteismo; tali fattori renderebbero i lavoratori più anziani addirittura *meno* costosi in termini relativi. "Considerando questo vantaggio apparente, vale la pena pensare a quanto costi ad un datore di lavoro … *non* assumere un lavoratore più anziano" (Cappelli e Novelli, 2010, p. 44, corsivo nell'originale). Altri lavori di ricerca enfatizzano il fatto che non ci siano effetti evidenti dell'età sulle performance lavorative e che i lavoratori più anziani possano anche ottenere risultati migliori in diverse aree di attività.

Managers, ageismo e lavoratori anziani

La ricerca di Rego et al. (2016) si concentra su un aspetto specifico dell'ageismo: l'attitudine dei manager nei confronti dei lavoratori più anziani. Alla luce dei fenomeni sociali di crescente invecchiamento della popolazione, e di conseguenza della sua forza lavoro, lo sviluppo di strumenti specifici consente alle organizzazioni di attrarre, motivare e gestire soggetti che in epoche precedenti sarebbero stati considerati come "in attesa" o "prossimi all'uscita" e quindi, probabilmente, meno meritevoli di attenzione.

Quando i manager soffrono di ageismo, le organizzazioni possono attivare pratiche discriminatorie che coprono l'intera attività di gestione delle risorse umane, dalla selezione alle politiche di uscita, passando per la formazione, la valutazione delle performance e le carriere. Tali pratiche discriminatorie possono tradursi in azioni formalizzate ma anche, e forse più frequentemente, essere alimentate da messaggi non verbali. Lo sviluppo di tali pratiche, inoltre, genera uscite anticipate e bassi tassi di re-ingresso, con conseguenze negative sui sistemi pensionistici e, di conseguenza, sui più ampi sistemi economici. Inoltre, l'impreparazione organizzativa rispetto al fenomeno dell'ageismo manageriale può avere effetti negativi sui risultati complessivi e sul corretto funzionamento aziendale.

A soffrire di ageismo sono in genere i manager più giovani e il fenomeno si acuisce quando questi si trovano a gestire lavoratori (subordinati) di età più avanzata. Quando questi manager mettono in pratica, in maniera manifesta o latente, pratiche discriminatorie nei confronto dei più anziani è facile aspettarsi manifestazioni di

demotivazione, frustrazione, disincanto rispetto alle iniziative aziendali e, in ultima analisi, un calo del rendimento lavorativo. A questo punto gli effetti negativi possono essere ulteriori, in quanto il calo di prestazioni conferma i pregiudizi dei manager che trovano riscontro nei fatti, alimentando circoli viziosi basati su spirali che si alimentano di concezioni fuorvianti e frustrazione reciproca.

Sintesi della ricerca

La ricerca si concentra su come i manager si pongono nei confronti dei lavoratori anziani. Il progetto si è articolato in tre singoli studi volti a misurare attitudini e credenze dei manager nei confronti dei lavoratori più anziani. Le tre parti sono: 1) raccolta di evidenze empiriche rispetto a modelli concettuali esistenti; 2) arricchimento dei modelli esistenti attraverso la raccolta di evidenze presso i soggetti più anziani (categoria sovente trascurata dalle ricerche sul tema sebbene spesso soggetta a pratiche discriminatorie); 3) analisi dei profili attitudinali complessivi dei manager, piuttosto che le singole attitudini, quale modo più appropriato per interpretare le attitudini nei confronti dei lavoratori più anziani e le relative conseguenze.

Studio 1 – Managers e pensionati

Basato due campioni di soggetti intervistati (14 managers; 28 pensionati, tutti portoghesi) lo studio ha collezionato i significati (contenuti semantici) così come erano stati proposti (e adattati) dalla letteratura esistente. Le interviste si sono concentrate su cinque categorie: 1) qualità positive dei lavoratori più anziani; 2) qualità negative dei lavoratori più anziani; 3) implicazioni organizzative legate all'uscita di tali lavoratori (pensione); 4) considerazioni sul fatto che tali lavoratori dovessero/potessero continuare a lavorare per l'organizzazione dopo la pensione (compiti che avrebbero potuto svolgere e relative implicazioni organizzative); 5) differenze tra candidati giovani e anziani nei processi di selezione e reclutamento. Il confronto tra le principali percezioni dei manager e degli ex lavoratori è riportato nella Tabella n. 1.

Studio 2 e 3 – I profili attitudinali dei manager

Gli altri due studi della ricerca hanno coinvolto, rispettivamente, 224 manager portoghesi e 249 brasiliani, con il secondo che rappresenta una replicazione del primo in un contesto diverso. Gli studi si sono concentrati su alcune attitudini dei manager e hanno misurato come queste risultassero correlate alla percezione dei lavoratori più anziani. Tralasciando gli aspetti metodologici della ricerca, le analisi hanno evidenziato la presenza di cinque dimensioni principali:

- Adattabilità, misurata attraverso l'adattamento a nuove situazioni, resistenza al cambiamento, comportamento creativo/innovativo, desiderio di partecipare alla formazione;
- Valore attribuito ai lavoratori più anziani;
- Consapevolezza organizzativa, misurata in termini di lealtà, assenteismo e voglia di sacrificarsi per l'organizzazione;
- Capitale sociale (inteso come "social capital") e generosità, espressa da comportamenti cooperativi e di aiuto agli altri, capacità di sviluppare relazioni durature, volontà di fare qualcosa di utile per la società;
- Performance: risultati e produttività.

Nonostante la differenza di contesto economico e sociale (Portogallo/Brasile), Rego et al. (2006) non riportano differenze significative tra i due gruppi di manager. Le evidenze mostrano che i manager considerino carenti le capacità di adattamento dei lavoratori, mentre le altre dimensioni considerate incontrano, in genere, valutazione positiva. Un'analisi più accurata dei risultati evidenzia dei fenomeni interessanti: ad esempio, manager che vedono i lavoratori più anziani come più cooperativi o generosi tendono a considerare le competenze degli stessi come meno importanti per l'organizzazione, pur non identificandoli come meno "performanti". Lo studio, in tal senso, smentisce una parte della letteratura che identifica i lavoratori anziani come "calorosi ma non competenti" (Cuddy et al., 2005).

Tabella n. 1 – Attitudini di manager ed ex lavoratori

	Managers	Pensionati
Caratteristiche positive dei lavoratori più anziani	1. Maggiore esperienza 2. Maggiore conoscenza esplicita 3. Maggiore conoscenza tacita	1. Desiderio di imparare ancora cose nuove e migliorarsi 2. Lealtà (l'organizzazione come qualcosa di "proprio") 3. Maggiore impegno a causa della riduzione degli impegni familiari
Caratteristiche negative dei lavoratori più anziani	1. Minori abilità fisiche per lo svolgimento di compiti richiedenti sforzo fisico 2. Minore motivazione 3. Maggiori costi per l'organizzazione	1. Mancanza di esperienza con le nuove tecnologie 2. Ridotte capacità fisiche 3. Ritmi di apprendimento ridotti
Implicazioni organizzative	(effetti del pensionamento dei lavoratori più anziani) 1. Perdita di conoscenza (tacita ed esplicita) 2. Le caratteristiche della maggior parte dei lavoratori anziani creano valore per l'organizzazione 3. Perdita di capitale sociale (inteso come "social capital")	(discriminazioni subite/registrate) 1. Carenza di opportunità di formazione, specialmente nelle aree in cui erano più deboli (es. nuove tecnologie) 2. Manager che li consideravano inutili 3. Pressioni per lasciare l'organizzazione – esclusione dai piani di carriera
Lavoratori anziani attivi nell'organizzazione anche dopo la pensione)	1. Sarebbe un bene per l'organizzazione, per la società e per loro stessi 2. Possono continuare a lavorare come fornitori di servizi/consulenti 3. Per renderli attrattivi per l'organizzazione i contributi previdenziali dovrebbero essere inferiori	1. Pensionamento progressivo come buona soluzione per distaccarsi dalla vita lavorativa 2. Desiderio di lavorare ancora se fosse possibile 3. Sarebbe di beneficio per i singoli e per l'organizzazione che la legge consentisse di percepire salario e pensione contemporaneamente
Giovani/Anziani	I giovani sono preferiti agli anziani nei processi di selezione	I conflitti giovani/anziani sono frequenti; i giovani si sentivano superiori in virtù della loro superiore formazione accademica e si ponevano in modo arrogante

Fonte: sintesi elaborata da Rego et al. (2016, p. 10 e 11)

L'analisi dei profili attitudinali dei manager rivela altri aspetti interessanti. La diversità nei profili attitudinali, infatti, si rispecchia nella percezione dei lavoratori più anziani. Lo studio evidenzia, ad esempio che, quando i manager hanno una generale predisposizione negativa nei confronti dei lavoratori più anziani, tendono ad essere soggetti ad una sorta di "effetto alone" per cui basano le loro decisioni sugli attributi negativi trascurando le altre caratteristiche positive. Al contrario, quando la loro attitudine è positiva, le discriminazioni verso i lavori più anziani sono minori. Le evidenze mostrano anche che i manager più giovani tendono ad essere più ostili nei confronti dei lavoratori più anziani.

Implicazioni manageriali

Lo studio di Rego et al. (2016) può essere riassunto in quattro passaggi salienti. In primo luogo, i manager possono assumere nei confronti dei lavoratori più anziani cinque possibili attitudini: adattabilità, valorizzazione delle competenze, coscienziosità organizzativa, valutazione del rapporto tra il loro capitale sociale (inteso come "social capital") e le performance, come pure della loro generosità. In secondo luogo, tali attitudini in qualche modo predicono come i manager selezionano i lavoratori più anziani e più giovani, nonché come i primi si orientino rispetto alle attività di formazione. In terzo luogo, le qualità positive riconducibili all'esperienza e alle maggiori competenze dei lavoratori più anziani tendono ad essere oscurate da pratiche discriminatorie da parte dei manager più giovani. Infine, i manager sviluppano profili attitudinali differenziati nei confronti dei lavoratori più anziani e ciò impatta anche sui processi decisionali che riguardano questi ultimi. Il contesto "latino" in cui gli studi sono stati condotti consente di considerare le evidenze e le conclusioni dello studio come sufficientemente prossime al contesto italiano. Ciò vale sia per le dimensioni strettamente culturali che per l'impianto dei sistemi di ingresso e uscita dal mondo del lavoro, nonché dei sistemi previdenziali.

Oltre agli aspetti descritti, il lavoro consente di sviluppare due ulteriori implicazioni manageriali: una sul rapporto manager-lavoratore, l'altra su aspetti più generali di progettazione e disegno delle organizzazioni. In merito al primo aspetto, il lavoro di Rego et al. (2016) illustra come il rapporto tra manager e lavoratore anziano presenti una delle tanti fattispecie che alimentano la c.d. sindrome della predisposizione al fallimento ("set-up-to-fail syndrome"; Manzoni e Barsoux, 1997). In tale caso, la presenza di preconcetti e pregiudizi da parte del manager sulla carente adeguatezza del lavoratore più anziano rischia di alimentare un circolo vizioso in cui l'attuazione di pratiche discriminatorie impatta negativamente sulla motivazione del secondo. Prima o poi, anche nei soggetti votati al "martirio organizzativo" (Graber, 2015), tale frustrazione si trasforma in un calo di prestazioni, che il manager legge come conferma delle sue posizioni iniziali. Tale circolo vizioso può essere spezzato, se non addirittura prevenuto, con interventi organizzativi volti a favorire il confronto, la comunicazione aperta e l'empatia reciproca tra diverse generazioni aziendali che si trovano ad operare nel medesimo momento storico.

In secondo luogo, l'avvento della società basata sulla conoscenza, fa sì che in molti settori il lavoro si sia trasformato da un'attività fisica in attività intellettiva, anche a parità di attività (es. utilizzo dispositivi robotici, forme di automazione di processo, etc.). Ciò aumenta la possibilità di impiegare lavoratori a cui l'età ha ridotto la capacità di sforzo fisico, mettendo a frutto la loro maggiore esperienza. Ciò è tanto più vero in quegli ambiti in cui i lavoratori più anziani possono mettere a disposizione dei più giovani la loro maggiore esperienza. La possibilità di prevedere dei percorsi di mentoring rende concreta questa forma di affiancamento anche, ove possibile, nella forma di consulenza post-pensione.

Considerazioni conclusive

La presenza di soggetti (ritenuti troppo) anziani crea disagio e può innescare pratiche discriminatorie all'interno delle organizzazioni. Come molti altri studi, la ricerca qui presentata tende ad enfatizzare gli aspetti positivi del contrasto all'ageismo, inteso come frizione organizzativa, settoriale e al limite sociale. In tal senso, lo studio di Rego et al. (2016) tende a svelare le luci di un tramonto che può rivelarsi ancora radioso. Tuttavia, per *par condicio*, occorre anche ricordare che molte delle ipotesi sostenute dalle ricerche sul tema (es. i lavoratori più anziani hanno maggiore senso etico) possono anche essere smentite in contesti in cui i modelli culturali, organizzativi e imprenditoriali di riferimento sono cambiati rapidamente nel corso degli anni. Si pensi in tal senso alla maggiore sensibilità ai temi del rispetto della diversità, della promozione delle pari opportunità, della difesa dell'equilibrio vita privata/lavoro, all'evoluzione del concetto di etica degli affari, al contrasto al tabagismo in uffici e luoghi pubblici, all'evoluzione del concetto di benessere organizzativo. Se ciò è vero, i modelli comportamentali di qualche decennio fa possono risultare alieni ai contesti organizzativi attuali[2]. In tali situazioni, in assenza di meccanismi organizzativi (se non addirittura socio-culturali) volti a sensibilizzare/allineare gli appartenenti alle passate generazioni, la permanenza post-pensione (es. in forma di consulenza) si trasforma in un tentativo velleitario, pur quanto ispirato dalle migliori intenzioni, di proporre soluzioni non più percorribili o di reiterare azioni (un tempo soluzioni vincenti) a fronte di problemi che necessitano però di strumenti diversi (nuovi) per essere affrontati. Dal punto di vista relazionale interno (manager-lavoratore/i, relazioni tra pari), quando il

potenzialmente utile si trasforma in tollerato, l'esperienza diventa parodia, cancellando ogni forma di vantaggio (anche solo potenziale) per l'organizzazione. In tali casi, il tramonto volge al crepuscolo.

Bibliografia

Blaine, B. E. (2012). *Understanding the psychology of diversity*. New York: Sage.
Butler, R. N. (2012 – 1st ed. 1975). *Why survive? Being old in America*. Baltimore, MD: John Hopkins University.
Cappelli, P. (2012). *Why good people can't get jobs: The skills gap and what companies can do about it*. Boston, MA: Harvard Business Press.
Cuddy, A. J., Norton, M. I., & Fiske, S. T. (2005). This old stereotype: The pervasiveness and persistence of the elderly stereotype. *Journal of Social Issues*, *61*(2), 267-285.
Graber, S. (2015). The Two Sides of Employee Engagement. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2015/12/the-two-sides-of-employee-engagement
Loretto, W., Duncan, C., & White, P. J. (2000). Ageism and employment: controversies, ambiguities and younger people's perceptions. *Ageing and Society*, *20*(03), 279-302.
Manzoni, J. F., & Barsoux, J. L. (1997). The set-up-to-fail syndrome. *Harvard Business Review*, *76*(2), 101-113.
Rego, A., Vitória, A., Cunha, M. P., Tupinambá, A., & Leal, S. (2016). Developing and validating an instrument for measuring managers' attitudes toward older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1128462.

Note

[1] Si fa riferimento alle proroghe ed estensioni che alcune professioni consentono rispetto all'età pensionabile, o l'estensione di fatto del rapporto di lavoro in forma di collaborazione o consulenza.
[2] Per analogia di contesto, il disagio che si vive nelle organizzazioni in tali casi può essere paragonato a quello che si prova a guardare con occhi moderni un B-movie italiano degli anni '80; percepiremmo, infatti, una forte distonia culturale tra ciò che allora consentiva di vilipendere il "diverso" e la contemporanea maggiore sensibilità verso alcuni temi legati alla diversità, anche in ragione dell'importazione (talvolta anche esageratamente ostentata) dei canoni del "politically correct" in molti contesti sociali.

PUNTI DI VISTA

“Maschi contro femmine”. Alcune riflessioni sul tema della leadership

di Matilde MARANDOLA

Provate ad immaginare un Leader maschio e a fianco un Leader femmina. Fatto? Grazie!

Il primo è caratterizzato da forza ed energia? Possiede elementi distintivi, cravatta pc, telefono? Sta comunicando? Ha degli elementi mutuati dallo sport? Dimostra di avere visione?

La Leader trasuda dolcezza e garbo? Ha la gonna e i tacchi? Sorride con una bocca resa attraente dal rossetto? Risulta accogliente ed empatica? Ascolta? Presenta elementi mutuati dall’arte o da un contesto privato o familiare? Ha un atteggiamento materno?

Ed ora confrontiamoli. Il leader maschio è più alto e vigoroso della femmina? Risulta più sicuro, tende ad imporsi di più? Ha più movimento? La femmina è più dolce e protettiva? Più remissiva?

Ecco, se avete risposto in modo negativo a tutte le precedenti domande siete esenti da uno dei più radicati pregiudizi del mondo manageriale attuale: l’esistenza di una leadership femminile tipica e peculiare che si concretizza attraverso una traslazione del canonico modello di madre amorevole e premurosa. Un modello secondo cui la donna in alcuni orari si occupa dei suoi piccoli con pappine e biberon e in altri momenti cura i suoi collaboratori con riunioni e azioni da intraprendere, una leader attenta ai dettagli ma meno alla visione, alle persone ma meno ai numeri, alle variabili soft ma meno alla tecnologia. Il suo ufficio dai colori pastello è pieno di fiori e gioiosi quadretti familiari a dispetto di quello del collega maschio tutto tecnologia e scale di grigi.

Scherziamo, vero?

Nelle organizzazioni di lavoro rubare il titolo ai due simpatici film Maschi contro Femmine e Femmine contro Maschi non è particolarmente produttivo.

Chiunque abbia esperienza di azienda ha incontrato leader molto eterogenei per personalità, per competenze ed approcci e qualsiasi tipo di generalizzazione mi sembra, sinceramente, una forzatura. La tentazione di associare la donna al modello della madre (o al contrario della zitella acida) in un’epoca di commistioni culturali continue e stratificate è quantomeno originale: il mondo corre, il business anche, le persone devono sentirsi persone e liberare le proprie potenzialità nascoste. La leadership, dal mio punto di vista, è proprio come un apribottiglie che serve a togliere i tappi e far emergere la forza e l’energia delle competenze.

Inoltre, se percorressimo il triste sentiero dell’esistenza di una leadership al femminile fortemente connotata da alcuni indicatori, inevitabilmente arriveremmo anche a ipotesi discriminatorie. Se vi fosse un fondamento alla specificità della leadership femminile con il suo corredo di indicatori comportamentali, in fase di analisi del fabbisogno di selezione, l’imprenditore, il General Manager o l’HR Manager (maschi o femmine che siano) sarebbero autorizzati a richiedere un leader maschio o femmina in base a caratteristiche precise. Il decreto legislativo n. 5/2010 in materia di pari opportunità, fortunatamente, non lo permette.

Altra osservazione: Ma perché nel caso delle donne il fatto di appartenere al genere femminile e’ la caratteristica che emerge per prima? Perché continuiamo anche senza il supporto degli uomini a parlare di leadership al femminile? Perché quando un ruolo viene ricoperto con successo da una donna si enfatizza che è una donna? Frasi come “è una donna il manager che ha realizzato…” quasi come a dire “nonostante sia una donna…”.

Perché il calendario non prevede una festa dell'uomo? Quale gap dobbiamo recuperare? Quale diversità di approccio e competenza ha tutto il genere femminile? Perché anche in contesti managerialmente evoluti si sentono ancora frasi come "Le donne sono più brave in questo o quello"? Quale è il fondamento scientifico ed esperienziale che ci spinge in questi luoghi comuni? E l'orientamento sessuale che ruolo giocherebbe? "Gli uomini sono più bravi in questo, le donne in quello e gli omosessuali in altre cose…".

Manager e leader sono termini che non devono evocare maschi o femmine ma competenze e risultati. Leadership al femminile? No grazie, preferisco semplicemente leadership.

Credo che la riflessione interessante e utile da fare sia sulla leadership in quanto tale e, secondo me, sullo scollamento profondo tra le dichiarazioni di intenti e la vita gestionale quotidiana. La leadership si colloca al centro di numerosi studi e ricerche nell'ambito della letteratura manageriale, eppure la difficoltà ad evitare gli ostacoli di narcisismo, egocentrismo, tendenza all'autorità, carenza di ascolto ed empatia, difficoltà comunicative, insicurezza, mancanza di delega riguarda con moltissime sfumature differenti i manager, maschi o femmine che siano.

È quasi come se la leadership al femminile esistesse solo in confronto e talvolta in antitesi con quella al maschile. Su questo ho sempre nutrito fortissimi dubbi. La leadership, dal mio punto di vista, è fonte di energia ed elemento di liberazione di potenzialità.

John Quincy Adams ha affermato: "se le vostre azioni ispirano altri a sognare di più, imparare più, fare di più e trasformare di più, voi siete un leader" e, sulla base della mia esperienza "di campo" si concretizza nella costante possibilità di capire, analizzare, indirizzare, guidare persone e risorse nei processi umani di creazione di prodotti ed erogazione di servizi, rispettando i limiti e la cultura delle strategie e delle tattiche aziendali. Indipendentemente dal sesso o dagli orientamenti sessuali, dalla razza, religione ed opinioni politiche.

Il continuo ritorno ad etichettare la leadership femminile e a cercare caratteristiche peculiari che possano distinguerla dalla primogenita leadership (se non si aggettiva è ovviamente maschile…) la trovo un ghettizzazione volontaria e un po' antica. Ci sono dei problemi per le donne in ambito lavorativo? Certo ma non si risolveranno sottolineando con fare difensivo una presunta differente caratterizzazione della leadership. La leadership è frutto di fattori complessi ed eterogenei dipendenti da variabili personali, sociali, economiche, professionali. La dimensione qualitativa e quantitativa della leadership conta e conta, a mio avviso, molto pragmaticamente, per il risultato che produce.

La mia esperienza professionale, che non racconterò per paura di annoiarvi, mi ha portato attraverso vari percorsi a ricoprire il ruolo di consulente HR di molte aziende e ad assumere ruoli manageriali. Oggi sono Presidente del gruppo campano dell'Associazione Italiana per la Direzione del Personale. In AIDP contano la leadership, il team working, l'ascolto delle esigenze altrui, la passione e risultati. Abbiamo la fortuna di avere Presidenti Regionali davvero trainanti e un Presidente Nazionale che è un vulcano.

In AIDP ci sono persone che lavorano per le persone con impegno e tenacia ed esercitano con entusiasmo la propria leadership.

Conta davvero se sono maschi o femmine?

Imprenditorialità al femminile: il ruolo delle università nel nostro Paese

di Anna COMACCHIO

L'imprenditorialità, a partire da Schumpeter, è sempre stata considerata una leva di innovazione e sviluppo economico. A seguito della crisi economica, ne è stato evidenziato il potenziale di creazione di posti di lavoro, sia nel caso di imprenditori *necessity-driven*, self-employed per sfuggire alla disoccupazione, sia nel caso di imprenditorialità *opportunity-based,* avviata da chi individua nella crisi e nel cambiamento nuove opportunità di business. Più recentemente il rapporto sul Global Entrepreneurship Index 2016 (Acs, Zerb and Autio 2016) ha individuato una correlazione tra imprenditorialità e indicatori di benessere economico e sociale come il prodotto interno lordo di un paese, l'evoluzione digitale e la performance ambientale.
Se per una crescita economica e della società è necessario mobilizzare intelligenza e conoscenza attraverso l'imprenditorialità innovativa, l'Italia è in ritardo (Trento e Faggioni 2016; Visintin e Pittino 2016). Questo dato è confermato dall'ultimo rapporto sul Global Entrepreneurship Index 2016, nel quale ci collochiamo alla quarantottesima posizione in qualità dell'ecosistema per l'impreditorialità (in calo dal 2015 di 7 posizioni), mentre ad esempio Francia è decima e Germania quattordicesima (Acs, Zerb and Autio 2016).

In un quadro di questo tipo è evidente quanto la carenza di imprenditorialità femminile possa avere un peso significativo e negativo a livello di società ed economia, soprattutto nel nostro Paese. Inoltre, avere meno donne imprenditrici rispetto agli uomini significa non valorizzare una quota significativa di intelligenza e risorse di un paese. In Italia, le donne erano il 51,6% della popolazione nel 2013, ma solo il 30,1% degli imprenditori (36% negli USA), anche se in lieve crescita dal 2009 (29,8%).

Lo sviluppo della ricerca a livello internazionale e nazionale ha aiutato a comprendere il fenomeno, e oggi si sa molto sullo stato delle imprese "in rosa". Più di recente è stata posta attenzione sulla dinamica relativa alla nascita di una nuova impresa, utile punto d'osservazione per comprendere e intervenire su aspetti critici dell'imprenditorialità in generale e di quella femminile in particolare. Nel processo di avvio e sviluppo di un'attività imprenditoriale, un aspetto chiave è il formarsi dell'*entreprenuerial intention* che porta alla formazione dell'impresa, mentre un secondo step critico è la la fase di avvio subito dopo la creazione dell'impresa. Rispetto a questi due momenti, le università italiane hanno dato un contributo di studio importante, grazie a diversi gruppi e centri di ricerca dedicati all'imprenditorialità e al family business, e con progetti recenti anche a carattere nazionale (Visintin e Pittino 2016). Tuttavia solo da poco e in modo ancora frammentato e diseguale stanno investendo per favorire esse stesse forme di imprenditorialità maschile e femminile, come parte della propria *third mission* e una delle azioni di un modello di *entrepreneurial university* (Philpott et al. 2011; Gibb and Hannon 2007).

L'Entrepreneurial intention

La nascita di una nuova impresa si deve ad una intuizione, ad una geniale ricombinazione di concetti esistenti, come nel caso di una nota impresa al femminile che è l'Huffington Post di Arianna Huffington, la quale ha ricombinato blog e newspaper in un nuovo business model (Bruni e Comacchio 2016). Tuttavia, affinchè la prima intuizione possa divenire un insieme di azioni orientate al raggiungimento del risultato desiderato, è necessario che si formi nella persona un *entrepreneurial intention,* ossia il senso di volontà consapevole e pianificata che guidi le sue azioni e le attività necessarie per sviluppare il nuovo business (Krueger et al. 2000; Fini et al, 2009; Bird 1988). L'*entreprenerial intention* è determinata sia da fattori *ambientali*, quali in particolare le opportunità di mercato e tecnologiche dello specifico settore target dell'imprenditrice, che da fattori *individuali,* come la personalità, le skill e le competenze pregresse, come dimostra anche una recente ricerca realizzata su 200 imprese italiane del settore high-tech (Fini et al 2009).

Creare le condizioni perché si manifesti *l'entreprenerial intention* può favorire, quindi, l'imprenditorialità, soprattutto nelle donne, in quanto la ricerca ci dice che l'avvio di un'impresa è meno probabile tra le donne che tra gli uomini (Jennings and Brush 2013).
I dati recenti del Global Entrepreneurship Monitor confermano che un gap ancora c'è nell'*entrepreneurial intention* delle donne italiane. La percentuale media di donne sulla popolazione adulta italiana che segnala l'intenzione di avviare una propria impresa è circa del 10% (22% a livello mondiale), non molto inferiore a quella maschile che si attesta attorno al 15% (Kelly et al. 2014).
Volendo capire se questo dato è confermato a livello di studenti universitari, l'ultima indagine GUESSS (Global University Entrepreneurial Spirit Student's Survey 2013) fornisce dati aggiornati su 34 paesi, tra cui l'Italia, dove hanno partecipato 7765 studenti (47% donne) triennali e magistrali di tre percorsi, Scienze naturali, Business e Economics e Scienze sociali, da nove università (Minola et al. 2015).

In Italia l'82% (80% dei maschi) delle studentesse prevede un percorso come dipendente in azienda *subito dopo la laurea*, mentre solo un 5% si vede nel ruolo di imprenditrice (self-employed o per successione nel business di famiglia), dato più basso del campione nazionale GEM comprendente tutte le età. Alla domanda della survey di identificare la propria collocazione *a cinque anni* dalla laurea, la percentuale di studentesse che si vede imprenditrice sale di molto ed è pari al 32%, mentre nei ragazzi sale al 50%. Questo dato presenta luci ed ombre. E' positiva la crescita della percentuale e il fatto che coloro che si vedono in futuro come imprenditrici o imprenditori, con uguale percentuale (7%) si immaginano nell'azienda familiare. Ad indicare un fenomeno di allineamento delle opportunità offerte e colte dai figli maschi e femmine in seno a un family business. Negativa invece è la differenza tra studentesse e studenti che scelgono di fondare ex-novo una propria azienda, in quanto il 25% delle donne lo pianifica per il futuro, contro il 47% degli uomini.
Il dato relativo all'intento imprenditoriale femminile in Italia si spiega, da un lato, guardando alle limitate opportunità che le donne vedono nell'ambiente competitivo. Un segnale si coglie nell'indicatore GEDI 2015 per quanto concerne l'Italia; dove l'*opportunity recognition* è il parametro più basso del set che misura, in modo comparato, la bontà dell'ecosistema italiano a favore dell'imprenditorialità femminile.
Un secondo fattore da considerare sono le opportunità formative ad hoc offerte dalle università italiane. Secondo i dati GUESSS tre quarti degli studenti italiani non è soddisfatto della formazione all'imprenditorialità offerta dalle proprie università. Inoltre il 75% degli studenti dichiara di non aver mai frequentato un corso sull' imprenditorialità, contro il 62% degli internazionali. Solo il 15% ha frequentato un corso obbligatorio e il 12% un elective di questo tipo, contro il 22% e il 19% degli internazionali.

Se guardiamo ai programmi di student's entreprenuership realizzati in Italia, una nostra analisi delle pagine web dei 77 atenei italiani, ci dice che solo un 25% dichiara di promuovere, con attività diverse, l'imprenditorialità dei propri studenti. Un'esperienza ancora sporadica, ma efficace, è il caso dei *Contamination Lab,* attivati in alcune Università Italiane a seguito di un progetto Ministeriale collegato alla legge sulle start-up innovative del 2012. Si tratta di un sistema di strumenti, percorsi formativi e di mentoring-coaching di esperti dal mondo delle imprese, volti a sostenere iniziative imprenditoriali nate dalla contaminazione di idee tra studenti che hanno background diversi e vengono da diverse discipline. L'esempio di maggior successo di Contamination lab è quello dell'università di Cagliari, responsabile scientifico Chiara Di Guardo, selezionato dal ministero dello Sviluppo economico (Mise) per rappresentare l'Italia in Europa al Premio europeo sulla promozione d'impresa. Il CLab di Cagliari, che coinvolge ogni anno 120 studenti, ha avviato nel 2016 la quarta edizione e ha già al suo attivo la nascita di 20 start-up. Nel CLab la presenza delle donne è bilanciata rispetto alla presenza di uomini, con una partecipazione alle tre edizioni in media del 45%. Se guardiamo alla percentuale di abbandoni del percorso, è interessante notare che non vi sono differenze di genere. Inoltre, anche in termini di skills e di start-up activities non si riscontrano differenze di genere, anche rispetto a variabili come l'autoefficacia imprenditoriale, a cui le donne, in base a diversi studi, assegnano punteggi inferiori rispetto agli uomini (Wilson, Kickul, e Marlino, 2007). Un dato interessante è che le donne sembrano più ottimiste degli uomini. Questo può suggerire che le strategie di fronteggiamento messe in atto dal CLab aiutino le donne a superare le sfide del percorso. Questo potrebbe spiegare anche l'assenza di differenze di genere rispetto agli abbandoni.
Un aspetto che può favorire lo sviluppo dell'*entrepreneurial intention* è acquisire consapevolezza delle proprie competenze, soprattutto di tipo soft, e formulare la propria vision per il futuro (Bonesso et al. 2014). A livello universitario il Ca' Foscari Competency Centre lavora integrando le iniziative per l'imprenditorialità dell'ateneo

con Competency Lab che favoriscono lo sviluppo di una consapevolezza del proprio profilo di competenze e una learning agenda utile per sostenere un futuro progetto di imprenditorialità anche femminile. La metodologia didattica adottata nei Lab integra sia attività in aula che attività on-line, da svolgersi tramite una piattaforma digitale proprietaria, attraverso la quale viene realizzata anche la valutazione delle competenze trasversali in etero e self-evaluation. Per quanto riguarda le attività in aula, oltre alla didattica tradizionale, sono previste attività interattive e di peer-coaching. Il Lab si integra con un seminario di orientamento all'imprenditorialità rivolto agli studenti che intendono avviare un'attività d'impresa. Da Marzo 2013 a Maggio 2014 hanno partecipato ai lab 103 studenti e 70 studentesse.

Early stage start-up

Una volta presa la decisione di avviare una impresa, qual è la presenza femminile tra le imprese di giovane età? In Italia la percentuale di donne sulla popolazione attiva, che è coinvolta in un processo di formazione di una nuova impresa, o ne ha appena lanciata una, è in media meno del 5% (5% in Europa) e inferiore a quella maschile, che è appena superiore al 5% (Kelly et al. 2014).

La differenza tra la percentuale delle donne con intento imprenditoriale (10%) e quelle con una impresa appena avviata (5%) indica la difficoltà di tradurre una idea di business e una intenzione imprenditoriale in un progetto che possa concretamente trasformarsi in una nuova impresa.

Le caratteristiche dell'imprenditorialità attivata dalle donne segnalano le barriere che le imprenditrici devono ancora affrontare in questa fase.

L'imprenditorialità delle donne incide ancora in modo prevalente nel settore dei servizi, rispetto a quello dell'industria, e nell'industria la loro presenza riguarda comparti più tradizionali, rispetto al settore high-tech e ICT.

Per quanto riguarda la crescita dimensionale, le donne che guidano nuove imprese e prevedono di assumere 6 o più addetti nell'arco di 5 anni, in Italia sono meno del 10%, il tasso più basso di tutta l'Europa innovation-driven, che in media ha valori che sono il doppio di quello italiano (Kelly et al. 2014).

Particolarmente significativo e positivo è invece l'impatto in termini di innovazione delle donne, in quanto la percentuale di imprese che portano sul mercato un prodotto o servizio nuovo per i clienti e non ancora offerto dalla concorrenza, in generale, è simile tra uomini e donne.

Una caratteristica che segnala dinamicità e capacità di competere è rappresentata dalla propensione all'internazionalizzazione. Secondo dati GEM la percentuale sul totale di imprenditrici alle prime fasi, che sono orientate a realizzare almeno il 25% del loro fatturato oltre i confini domestici, varia a livello internazionale. In Italia le donne imprenditrici con forte propensione all'internazionalizzazione sono circa il 10% del totale (gli uomini sono più del 25%). In media in Europa la percentuale è maggiore di quella italiana. Tuttavia, un dato positivo viene dal Female Entrepreneurship Index 2015, secondo il quale le donne imprenditrici italiane hanno una buona propensione all'export (Terjesen e Lloyd 2015).

Diversi fattori possono intervenire nel facilitare o impedire l'avvio e implementazione di un progetto imprenditoriale, in particolare se innovativo e con valenza internazionale. Di nuovo le università possono avere un impatto significativo, considerando che start-up innovative possono essere avviate non solo dalle studentesse ma anche, in seno ai dipartimenti, dalle stesse ricercatrici.

Da questo punto di vista, una buona percentuale di atenei italiani sta investendo in uffici per il trasferimento tecnologico che possono accompagnare fenomeni di spin-off. Il rapporto Netval 2015 indica che in totale sono 1.144 le imprese spin-off della ricerca pubblica, in forte crescita. Nel 2013 sono state costituite 110 unità (pari al 9,6% del numero complessivo di imprese spin-off ad oggi identificate nel nostro Paese) con un buon tasso di

sopravvivenza e un'età media pari a circa 6 anni di attività. Purtroppo la ricerca Netval si focalizza sulle imprese e non sugli imprenditori, quindi manca il dato di genere, che darebbe una interessante chiave di lettura sulle opportunità offerte e colte dalle donne ricercatrici nelle diverse aree di ricerca.

Sul piano del sostegno da parte delle università alle imprese in formazione, tra il 2004 e il 2010 sono stati creati 23 incubatori collegati al contesto universitario italiano (Annovi 2014) e il dato è in crescita. Queste iniziative tendono a sostenere le start-up fornendo spazi per il co-working dove neo imprenditori e imprenditrici possono incontrarsi e discutere dei propri progetti, sono offerti programmi di mentoring e opportunità di networking, oltre ad assistenza più specialistica.

Un'altra iniziativa universitaria con un buon impatto sulla nuova imprenditorialità anche femminile è la Start Cup Competition, che coinvolge oggi il 70% degli atenei italiani, ed è volta a sostenere, mediante un processo di competizione selettiva, la cultura d'impresa entro le università, sostenendo l'avvio dei progetti imprenditoriali più promettenti, sia di studenti che di ricercatori. La Start-cup competition viene organizzata dal PNICube, l'associazione che coordina incubatori e business plan competition a livello universitario. Fondata con l'obiettivo di stimolare la nascita di start-up nel contesto universitario, l'associazione ha tra i propri aderenti 35 università. La Business Plan Competition è organizzata su due fasi, la prima a livello locale, nell'ambito delle Start Cup regionali organizzate dalle università di una medesima regione, la seconda e ultima fase, su base nazionale, è il Premio Nazionale per l'Innovazione (PNI). I vincitori entrano negli incubatori e usufruiscono di uffici, connessione internet, altri servizi, consulenza manageriale e networking. Grazie alla visibilità e la comunicazione dello Start-Cup, viene favorita anche la narrazione di storie di impresa di successo e la presentazione di role model, utile a sostenere la formazione di un entrepreneurial intention femminile.

Un ecosistema per l'imprenditorialità anche femminile

In generale, nelle prime fasi di vita della propria impresa, le donne vivono lo stesso tipo di barriere degli uomini, tuttavia la ricerca ci dice che per molte di queste barriere l'asticella che le donne devono superare è più alta, in particolare nella individuazione di fonti di finanziamento (Jennings and Brush 2016). Di conseguenza le iniziative volte a sostenere un ecosistema per l'imprenditorialità possono certamente favorire anche l'imprenditorialità femminile, tuttavia particolare attenzione e strumenti adatti vanno attivati a favore del target femminile, ancora oggi più debole, sebbene stia dando segnali positivi di crescita.

Purtroppo come si è visto l'Italia risulta ancora non alla pari con altri paesi, in fatto di supporto a start-up e start-up al femminile. La legge 221 del 2012 è stata solo un primo passo nella costruzione di un ecosistema efficace ed efficiente.

Un recente report sui migliori eco-sistemi per le start-up (Global Start Up Ecosystem Report 2012), da cui l'Italia risulta esclusa, ha identificato un set di risorse necessarie nelle prime fasi di vita di una impresa innovativa, tradotto in otto indicatori utili ai policy maker. Tra questi vi sono indicatori che misurano le iniziative di venture capital a sostegno delle start-up, la qualità dei network a supporto dell'imprenditorialità tra cui mentorship, service providers e altre fonti di finanziamento, inoltre vi sono indicatori che misurano il talento degli imprenditori-trici, età, l'educazione, l'industry expertise e il grado di successo in precedenti iniziative imprenditoriali e infine è compreso anche il grado di diversità supportata da un eco sistema, dalle diversità demografiche a quelle tra imprese.

Migliorare ciascuno di questi elementi di un ecosistema per l'imprenditorialità può favorire anche quella femminile. Infatti la ricerca indica che i migliori Eco-system, tra cui Silicon Valley, Tel Aviv, Los Angeles, Seattle, New York e Boston, hanno una percentuale di imprenditrici che, seppur non alla pari con gli uomini in quanto oscilla tra il 9 e il 18%, è mediamente superiore a quello di ecosistemi più bassi nel ranking, nei quali la componente femminile si attesta in media attorno al 5%.

Gli aspetti a cui va rivolta l'attenzione nell'ambito di una costruzione dell'ecosistema per start-up anche femminili sono diversi, tra questi, importanti sono l'acceso al credito, il training su business skill e la rete di supporti. Relativamente ai primi due interventi, un recente report dell'ILO's Women's Entrepreneurship Development (WED) programme (2015), indica che iniziative che integrano finanziamenti come le borse e il business training, come avviene negli Start-Cup, sono più efficaci di iniziative separate.

In relazione al ruolo del network nella nascita di una nuova impresa, diversi studi ci dicono che la rete di partnership di business e collaborazioni anche informali è centrale nella formazione di una nuova impresa (Comacchio et al. 2016). Per questo nel 2009 la Commissione europea ha inaugurato l'European Network of Female Entrepreneurship Ambassadors, per rendere più visibili degli inspirational role models per donne con l'intenzione di divenire imprenditrici e ha dato seguito a questa iniziativa con la costituzione, nel 2011, dell'European Network of Mentors for Women Entrepreneurs, che su base volontaria fornisce consulenza a donne che avviano o gestiscono un proprio business.

Iniziative di questo tipo sono presenti anche in Italia, anche a cura di diverse associazioni a favore delle donne imprenditrici. Corsi sulla leadership al femminile, tavole rotonde con imprenditrici, sistemi di social networking attivati da diverse università italiane, vanno in questa direzione. La sfida per il futuro è riuscire a consolidare queste iniziative, integrandole meglio con tutte le azioni per l'imprenditorialità, che possano rafforzare le nostre università anche come Entrepreneurial universities.

Bibliografia

Annovi, G. (2014). Trasferimento tecnologico, l'università italiana segna il passo. [online] Wired. Available at: http://www.wired.it/economia/2014/06/03/universita--innovazione--brevetti (December2015)

Acs Z.J., Zerb L., and Autio E., 2016, Global Entrepreneurship Index 2016, The Global Entrepreneurship and Development Institute, Washington, D.C., USA

Bird, B. 1988. Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intentinon. *The Academy of Management Review*, 13(3): 442–453.
Bruni E., Comacchio A., 2016, Inside the conceptual innovation. the huffington post case study, Academy oif Management, Anaheim August 2016

Bonesso S., Gerli F., Comacchio A., Barzotto M., 2014, Early leadership identity formation and regulation. The Intentional Change Process in the academic context, EURAM Conference Proceedings, Eupean Academy of Management, Convegno: 14th EURAM Annual Conference, 4-7 June

Comacchio, A., Bonesso, S. & Finotto, V. 2016, Tie formation through venture concept development in emerging innovative start-ups , in Visintin F. Pittino D., Fast Growing Firms in a Slow Growth Economy Institutional Conditions for Innovation, Cheltenham, Edward Elgar

Del Mar, F., & Shane, S. 2003. Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24 (12): 1165–1186.
Fini R., Grimaldi R., Marzocchi G.L., Sobrero M., 2009, The foundation of entrepreneurial intention, Druid Conference, Copenaghen

Gibb, A. and Hannon, P. , 2006,. Towards the Entrepreneurial University. International Journal of Entrepreneurship Education, 4, pp.73-110.

Global Start Up Ecosystem Report 2012

ILO's Women's Entrepreneurship Development (WED) programme, 2015, Effectiveness OF Entrepreneurship Development Interventio ns for women entrepreneurs : An ILO-WED Issue Brief, September 2015 , ILO Geneva, Switzerland

Jennings J.J., Brush C. G., 2013, Research on Women Entrepreneurs: Challenges to (and from) the Broader Entrepreneurship Literature?, The Academy of Management Annals, 7:1, 663-715

Kelley, D., Brush, C., Greene, P., Herrington M., Ali, A. Kew P.. , 2011, . The Global Entrepreneurship Monitor: 2014 Women's Report. Wellesley, MA: Babson College & GERA.

Krueger, N. F., Reilly, M., & Carsrud, A. 2000. Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing,* 15 (5/6): 411–432.
Minola T., Cassia L., Hahn D., Campopiano G., Pressiani P.. 2015, Global University Entrepreneurial Spirit Student's Survey. Report for Italy, Entreprenurial intentions and behaviour of students attending italian universities, Centre for young and family enterprises , Università di Bergamo, Bergamo

Philpott, K., Dooley, L., O'Reilly, C. and Lupton, G. (2011). The entrepreneurial university: Examining the underlying academic tensions.Technovation, 31(4), pp.161-170.

Terjesen S., Lloyd A., 2015 The 2015 Female Entrepreneurship Index, The Global Entrepreneurship development institute, Washington D.C.

Trento S., Faggioni F, 2016, Imprenditori cercasi. Innovare per riprendere a crescere, Bologna, il Mulino

Visintin F., Pittino D., ed. 2016, Fast Growing Firms in a Slow Growth Economy Institutional Conditions for Innovation, Cheltenham, Edward Elgar

Wilson F., Kickul J., Marlino D., 2007, Gender, Entrepreneurial Self-Efficacy, and Entrepreneurial Career Intentions: Implications for Entrepreneurship Education, Entrepreneurship theory and Practice, 31: 3, 387–406

La diversità di genere tra i manager. Obiettivi e programmi per Manageritalia

di Marisa MONTEGIOVE

Avere almeno il 30% delle donne in posizioni di leadership può far **aumentare fino al 6% il margine di profitto netto aziendale.** Lo dice un recente studio (Peterson Institute for International Economics e Ey 2016) analizzando i risultati di 21.980 aziende quotate in borsa, in 91 paesi, provenienti da varie industrie e settori.
Ma c'è di più, determinante **è non tanto che la donna sia la numero uno, il CEO, ma che ci sia un buon numero di donne nei board e ancor più nei livelli C.** Lo studio evidenzia anche una forte e positiva correlazione tra la dimensione del gender diversity e quella dell'azienda, così come l'esistenza di politiche che supportino le donne a livello di educazione, per uscire dalla famiglia di origine, e l'assenza di discriminazioni verso le donne executive. Quindi gestire la diversità serve soprattutto per la competitività.
Emerge dalla ricerca anche un altro dato curioso: una maggiore percentuale di donne manager si registra soprattutto **quando la responsabilità parentale risulta equamente distribuita. Infatti, solo così la donna ha il tempo e la possibilità di costruire un network professionale che la potrà favorire sul lavoro**.
Sono situazioni che ho vissuto sulla mia pelle come CEO in azienda e che quando vedo applicate oggi nelle poche aziende veramente illuminate portano a risultati straordinariamente positivi sul fronte economico e in tutti gli altri ambiti.

Quindi, non ci sono dubbi che culturalmente ci sia tanto da fare non per arrivare alla parità, ma per raggiugere una forte competitività economica, sociale e politica.

Pensiamo infatti che il 94% degli Europei (Gender Equality, Eurobarometro 2015) ritiene l'eguaglianza tra uomo e donna un diritto fondamentale. Ma **il 68% degli Italiani** (62% la media europea) **pensa che oggi l'ineguaglianza di genere sia ancora diffusa nel loro Paese**. Lo pensano più le donne (74%) degli uomini (62%, in Europa donne 68% e uomini 57%). E **l'ambito nel quale gli stereotipi di genere sono più diffusi è proprio il mercato del lavoro** (63% italiani e 51% europei). Ma è proprio in famiglia e nella società che dobbiamo cambiare, considerato che a causa dell'alta incidenza **di stereotipi socio-familiari siamo nelle retrovie**. Il 71% degli Italiani (50% Europei) ritiene che, in generale, gli uomini siano meno competenti delle donne nello svolgimento dei compiti domestici. Il 43% (29% europei) crede che un padre debba anteporre la carriera agli impegni familiari, come l'accudimento dei figli, e il 38% (29% Europei) pensa che le donne siano meno predisposte degli uomini a fare carriera.
Allora per competere serve cambiare davvero le cose e incidere soprattutto a livello culturale su famiglia, società e quindi mondo del lavoro.

COME COMBATTERE L'INEGUAGLIANZA TRA I SESSI SUL LAVORO
Uno degli obiettivi della UE è aumentare il numero di donne presenti nel mercato del lavoro: Secondo lei quali sono i modi più efficaci per raggiugere questo obiettivo? (massimo 3 risposte)

AFFERMAZIONI	EU (%)	IT (%)
Garantire alle donne la stessa retribuzione degli uomini per lo stesso lavoro	42	34
Rendere i servizi per l'infanzia più accessibili	36	32

Aumentare i contratti dei lavoro flessibili (per es. part-time, lavoro da casa)	33	27
Fare in modo che le donne siano in grado di armonizzare più facilmente il lavoro con le responsabilità domestiche	32	29
Garantire che le procedure di assunzione non siano discriminanti nei confronti delle donne	26	30
Migliorare l'accesso delle donne ai lavori di qualità più elevata	22	29
Fare in modo che lavorare sia finanziariamente conveniente per le donne (imposte e agevolazioni)	18	19
Migliorare l'accesso per le donne ai lavori tradizionalmente maschili	17	20
Sensibilizzare i datori di lavoro sui benefici derivanti dall'assumere e promuovere le donne	16	20

Fonte: Gender Equality, Eurobarometro (2015)

COME COMBATTERE L'INEGUAGLIANZA TRA I SESSI IN FAMIGLIA

Secondo lei che cosa bisognerebbe fare per incrementare il tempo dedicato dagli uomini alle attività domestiche (lavori di casa, cura dei figli e/o delle persone a carico)? (massimo 3 risposte)

AFFERMAZIONI	**EU (%)**	**IT (%)**
Cambiare l'atteggiamento di uomini e ragazzi nei confronti delle attività di assistenza (lavori di casa, cura dei bambini e/o delle persone a carico)	41	38
Aumentare i contratti di lavoro flessibili (per es. part-time, lavoro da casa)	40	32
Fare in modo che gli uomini non siano discriminati se prendono congedi per assistere le persone a loro carico	35	37
Rendere i servizi per l'infanzia più accessibili	31	36
Migliorare l'accesso delle donne a lavori di qualità più elevata	26	31
Introdurre il congedo di paternità obbligatorio	23	25
Promuovere lavori nel settore assistenziale come un'opzione valida di carriera per gli uomini	20	22

Fonte: Gender Equality, Eurobarometro (2015)

I MANAGER VOGLIONO IL WORK-LIFE BALANCE

Proprio sul fronte del work-life balance giungono però ottime notizie da una recente indagine dell'Osservatorio Manageriale Manageritalia, effettuata nell'ottobre 2015 con la partnership tecnica di Job Pricing. Perché questo bisogno di bilanciamento tra vita professionale e personale è fortemente sentito proprio dagli stessi manager. Infatti il giusto bilanciamento tra lavoro e vita personale è al primo posto, citato dal 53% degli intervistati a pari merito con l'indipendenza/autonomia sul lavoro, tra i parametri con cui definire il successo professionale. E, cosa per nulla scontata, lo è ancor più per gli uomini (55% e qui è il primo parametro in assoluto) che per le donne (35%, che prima di questo mettono nell'ordine indipendenza/autonomia 47%, percorso di crescita effettuato in azienda 44% e riconoscimento da parte degli altri 43%). Altro aspetto curioso e molto probabilmente legato al rimpianto di averne avuto poco, il bilanciamento lavoro-vita privata, come parametro rilevante del successo professionale, cresce al crescere dell'età: 45% per gli under 45, 52% per chi ha tra 45 e 54 anni e 59% per gli over 54enni.

Insomma, il successo professionale consiste anche nel raggiungimento di questo equilibrio e i manager ci credono davvero, tant'è che l'82% crede (molto 33% e abbastanza 49%) che si possa avere contemporaneamente successo nella vita personale e in quella privata.

MANAGER: IL WORKLIFE BALANCE È UN MUST

Rispetto alle seguenti affermazioni circa la possibilità di avere contemporaneamente successo nella professione e nella vita familiare indica quanto sei d'accordo								
Posso avere contemporaneamente successo sia nella vita professionale sia nella vita privata	**%**	**Dirigente**	**Quadro**	**Fino a 44 anni**	**Da 45 a 54 anni**	**55 anni o più**	**Uomo**	**Donna**
Molto	33%	34%	24%	31%	34%	33%	33%	31%
Abbastanza	49%	49%	53%	46%	48%	52%	49%	46%
Poco	17%	16%	23%	20%	18%	13%	17%	18%
Per niente	1%	2%	1%	2%	1%	2%	1%	5%
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	7,1	7,2	6,6	6,9	7,2	7,2	7,2	6,8
Posso avere successo nella vita professione o nella vita privata, ma non contemporaneamente	**%**	**Dirigente**	**Quadro**	**Fino a 44 anni**	**Da 45 a 54 anni**	**55 anni o più**	**Uomo**	**Donna**
Molto	10%	9%	14%	14%	9%	7%	9%	15%
Abbastanza	24%	23%	29%	20%	25%	25%	24%	24%
Poco	41%	41%	41%	45%	38%	41%	42%	30%
Per niente	26%	27%	16%	22%	27%	27%	25%	30%
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	3,9	3,8	4,7	4,2	3,9	3,7	3,9	4,1
Con quali termini definiresti oggi il successo nella tua carriera professionale?								
	%	**Dirigente**	**Quadro**	**Fino a 44 anni**	**Da 45 a 54 anni**	**55 anni o più**	**Uomo**	**Donna**
Indipendenza / autonomia	53%	54%	46%	47%	54%	55%	54%	47%
Giusto bilanciamento tra lavoro e vita personale	53%	52%	52%	45%	52%	59%	55%	35%
Retribuzione	40%	42%	32%	36%	41%	40%	42%	28%
Riconoscimento da parte degli altri	36%	37%	35%	38%	34%	39%	35%	43%
Percorso di crescita effettuato in azienda	32%	34%	25%	41%	32%	26%	30%	44%
Ruolo aziendale / Job title / status	32%	33%	29%	35%	34%	27%	33%	29%
Impatto sociale / poter fare la differenza	16%	15%	16%	18%	16%	14%	14%	29%
Fonte: Osservatorio Manageriale Manageritalia (1.000 manager novembre 2015)								

Ecco allora che la gestione della diversità e un'organizzazione del lavoro "agile", capace di garantire una vera e sana flessibilità che permetta di dare il meglio nel lavoro e nella vita personale, diventano di fondamentale importanza principalmente per i manager.

E chi se non il management può far sì che questo si realizzi. Certo, anche grazie a una organizzazione e gestione delle persone basata su obiettivi, risultati e, quindi, merito. Facilitata da un utilizzo ottimale delle nuove tecnologie, facilitazioni legislative, da una collaborazione tra le persone e dall'allineamento tra gli obiettivi delle persone e quelli delle aziende. Ma di fatto risulta di fondamentale importanza la presenza di manager che mettono anche l'anima per dar senso al lavoro di tutti e per raggiugere veramente quell'armonia di produttività e benessere per le persone e le aziende.

Questo, il vero ruolo dei manager guardando a oggi e costruendo il futuro prossimo.

DONNE MANAGER SEMPRE IN CRESCITA

I dirigenti del settore privato in Italia a fine 2014 sono 112.916, secondo gli ultimi e unici dati ufficiali appena rilasciati dall'Inps. Negli ultimi anni sono calati gli uomini (-2,2% nel 2014 e -5,1% dal 2010), mentre hanno continuato a crescere le donne (+0,8% nel 2014 e + 12,9% dal 2010).

Anche tra i quadri è forte la crescita delle donne. L'aumento è in atto da anni (+4,5% dal 2010 e +10% dal 2008), incide poco sugli uomini (0% nel 2014 e +3% dal 2010) e molto più sulle donne (+1% nel 2014 e + 15% dal 2010).

Tabella 1 – Numero e variazione dei dirigenti e dei quadri del settore privato in Italia per sesso negli anni dal 2014 al 2010

	2014			Variazione % 2014/2013			Variazione % 2014/2010		
	M	F	TOTALE	M	F	TOTALE	M	F	TOTALE
DIRIGENTI	N.	N.	N.	Var %	Var %	Var %	Var %	Var %	Var %
TOTALE	95.864	17.052	112.916	-2,2	0,8	-1,7	-5,1	12,9	-2,8
TOTALE	84,9	15,1	100,0						
QUADRI									
	305.360	121.421	426.781	-0,0	1,0	0,2	2,1	11,3	4,5
TOTALE	71,5	28,5	100,0						

Fonte: elaborazioni Manageritalia su dati Inps

Insomma, c'è ancora tanto da fare, ma alcuni segnali sono incoraggianti per uscire dalle retrovie della parità e soprattutto della competitività. Un forte segnale di speranza viene dal fatto che i manager italiani vedano oggi, per la prima volta da sempre, il bilanciamento tra lavoro e vita personale come il principale fattore del loro successo professionale. E se lo vogliono per loro, a maggior ragione devono renderlo raggiungibile nelle loro aziende, per tutti i collaboratori.

Infatti, come abbiamo visto e detto alla prova dei fatti e dei numeri, la gestione della diversità di genere, culturale e anagrafica, è oggi determinante. Certo deve essere basata su un'organizzazione del lavoro avanzata e manageriale, sempre più gestita anche da donne. Perché abbiamo bisogno anche e soprattutto delle donne per portare nuova linfa nella società e nell'economia.

A livello organizzativo dobbiamo puntare ad una gestione manageriale delle persone basata su obiettivi, risultati e, quindi, merito. Tanto possono e debbono fare le tecnologie, ma serve un vero cambiamento culturale e una managerialità diffusa.

Questo è oggi il vero ruolo dei manager per costruire il presente e il futuro del lavoro e della crescita economica e sociale. Proprio questo vogliamo fare con la nostra iniziativa *Cambia Il Lavoro con Produttività & Benessere.*
Anche Scuola e Università devono diventare palestre di questa tensione alla competitività che metta in primo piano le persone indipendentemente dalle loro caratteristiche, di genere, cultura, religione. Formare per la parità e la competitività deve essere uno dei must di una formazione di base e universitaria che ci faccia competere davvero.

Siamo pronti alla sfida?

Appendice

Cambia Il Lavoro con Produttività&Benessere

Il lavoro ci impone di innovare norme e contratti, ma soprattutto di cambiare usi e costumi. Serve un nuovo lavoro con al centro le persone, fatto di conoscenza e competenza, profondamente diverso e mutevole nei modi di esprimersi. Per questo Manageritalia lancia l'iniziativa **Cambia Il Lavoro con Produttività&Benessere**, per portare il contributo dei manager al necessario miglioramento del mondo del lavoro. Un'azione oggi indispensabile per aumentare la produttività e migliorare il benessere di lavoratori e aziende. Un obiettivo ambizioso che richiede di mettere al centro le persone e il merito, più managerialità, nuovi modelli organizzativi e la collaborazione di tutti. Tutti elementi che contribuiranno ad accrescere la produttività ed il benessere sul lavoro e in azienda.
In pratica, si introducono politiche, strumenti e azioni per migliorare l'organizzazione aziendale, la flessibilità organizzativa e lavorativa, la collaborazione e la produttività e aumentare la conciliazione della vita professionale e privata, la salute e il benessere in azienda. Tutti punti cardine di un cambiamento che sta affacciandosi nella vita lavorativa delle aziende, degli individui e di tutti noi.

Non partiamo da zero e non siamo soli. Perché ci sono anche in Italia alcuni pionieri – aziende, imprenditori, manager e lavoratori – che già lo fanno. Perché da anni lavoriamo per cambiare il mondo del lavoro, insieme ad alcuni dei nostri manager e professionisti, e abbiamo sviluppato un modello vincente testato con successo su aziende grandi e piccole che hanno introdotto e/o migliorato aspetti di organizzazione e welfare aziendale con risultati eccezionali . Da qui la certezza che lo possono fare tutti e senza particolari costi.

Diversity management, Inclusione, Analisi organizzativa (Spunti, punti e appunti)

di Luigi Maria SICCA

Se la riduzione del tasso d'interesse potesse dimostrarsi di per sé sola un rimedio efficace, sarebbe forse possibile ottenere una ripresa senza il decorso di un intervallo considerevole di tempo e con mezzi sotto il controllo più o meno diretto dell'autorità monetaria. Ma di solito ciò di fatto non si verifica, e non è tanto facile resuscitare l'efficienza marginale del capitale, determinata com'è dalla incontrollabile e disubbidiente psicologia del mondo degli affari. Per esprimerci col linguaggio ordinario, è il ritorno della fiducia che è così poco suscettibile di controllo in un'economia capitalistica individualista
(J.M.Keynes, Teoria generale dell'occupazione, dell'interesse e della moneta, Utet, Torino, 2005: 509).

Primi spunti

1929 *una crisi così non si era mai vista …*
1973 *una crisi così non si era mai vista …*
1991 *una crisi così non si era mai vista …*
2008 *una crisi così non si era mai vista …*
Espressioni di senso comune, date convenzionali, intervalli asintotici tra una grande crisi e la successiva crisi forse ancora più grande, di certo più lunga.

Quella attuale attraversa tutte le economie occidentali. Ha assunto, è probabile, lo capiremo meglio, forse, nel giro di qualche anno, caratteri strutturali. Di certo drammatici. Nulla a che vedere con la tradizionale idea di ciclo economico così come definita da Keynes in poi, caratterizzata dall'alternarsi di fasi di espansione e recessione. Questa crisi ha più facce. Quella delle imprese che devono ripensare se e come crescere. O non crescere, facendo della dimensione piccola e media la propria forza. Quella delle famiglie che contraggono i propri consumi. Quella di un ceto medio che dopo avere scritto un pezzo importante dell'Europa moderna, sembrerebbe aver perso la propria forza e la capacità di accumulare, assistendo all'affermazione di nuove borghesie in grado di estollere se stesse e, contestualmente, rinnovati equilibri geopolitici.

Cosa può dire, e fare, la ricerca organizzativa di fronte a tutto questo? Che contributo può dare chi si occupa di Organizzazione Aziendale a una partita così delicata, perché vitale? Possiamo, come comunità di aziendalisti focalizzati sugli studi organizzativi gettar luce sul volto buio delle crisi? Ovvero sulla crisi interna alla produzione di pensiero, di idee e modelli alla base dei possibili modi, in realtà mai scontati e certi, per *ek-sistere****[1]*** e, quindi, di stare-insieme? Possiamo considerare, cioè, i plurali modi di costruzione e condivisione delle regole del gioco le determinanti dei processi di creazione di valore economico e sociale per le nostre imprese come per la nostra comunità scientifica e accademica?
Su queste domande così complesse e certamente di non facile soluzione, il *punto di vista* di seguito proposto[2] è filtrato dal cristallino dell'inclusione: categoria che da un lato si riallaccia al consolidato dibattito sulla crisi della razionalità che sottende i processi decisionali; dall'altro spinge i confini stessi della ricerca organizzativa verso territori da esplorare.
Nel paragrafo 2 lancerò "il punto su cui lavorare": partendo da una concezione estensiva di Diversity Management[3], presenterò il costrutto dell'inclusione, così come declinato in una ricerca in corso da diversi anni, insieme ai colleghi Paolo Valerio e Stefano Oliverio[4]. Ascoltando la voce degli esclusi, ai margini rispetto a chi occupa il centro, ma centrali proprio nei momenti di crisi, ché *nella* crisi sanno svolgere un ruolo propulsivo.

Nel paragrafo 3, alcuni "appunti": tornerò su temi classici dei nostri studi, a partire dal dibattito su la natura dell'organizzazione. Innanzitutto (a) con una riflessione sull'evoluzione del concetto di razionalità che sottende i processi di decision making, fino a ripensare (b) il ruolo stesso delle organizzazioni aziendali come mediatori sociali di *contenimento* dell'ansia, nella duplice accezione del verbo *contenere*, da *con-tinère*: qualcosa che è dentro qualcos'altro. Quindi fermare, tenere insieme che, per traslato, è trattenere, tenere in sé, *arginare**[5]**. Fondamento di politiche inclusive per il diversity management.
Nel paragrafo 4 offrirò "un punto di vista sul diversity management", presentando, in sintesi, il menzionato progetto portato avanti nell'ambito delle attività di ricerca, didattiche e di servizi (prima, seconda e terza missione) del centro SInAPSi dell'Università degli Studi di Napoli Federico II, che indica un *modo di essere* dell'Ateneo federiciano. Come afferma il Magnifico Rettore dell'Ateneo, Gaetano Manfredi, nella prefazione a questa ricerca condotta con Valerio e Oliverio (p. 20):
… mi sembra importante che nel nuovo statuto dell'Università degli Studi di Napoli Federico II la garanzia «della parità e pari opportunità di genere» e dell'assenza «di qualunque forma di violenza morale o psicologica, di discriminazione diretta e indiretta relativa al genere e all'orientamento sessuale», rientri fra le «finalità istituzionali» (art. 4, comma 2) dell'Ateneo. Mi piace sottolineare la collocazione di questo richiamo: porlo fra le finalità istituzionali significa che l'Università manca al suo compito non solamente se omette di favorire «l'organizzazione, l'elaborazione e la trasmissione delle conoscenze, la formazione culturale e professionale, la crescita della coscienza civile degli studenti» (art. 2, comma 2), come da tradizionale impostazione, ma anche se fallisce la piena inclusione di tutti.

Ciò significa che l'inclusione non è un ammennicolo o l'ottemperanza a una norma esteriore, ma è nel DNA di un'istituzione accademica che sia all'altezza della *sua missione propria*.
Nel conclusivo paragrafo 5 proporrò alcune considerazioni su come l'intera riflessione possa consentire ulteriori potenzialità per l'evoluzione della nostra disciplina, da affidare innanzitutto alle prossime generazioni di studiosi.

Il punto su cui lavorare: un costrutto per l'inclusione organizzativa

L'inclusione avviene attraverso le sollecitazioni che, chi è al centro (con ruoli di governo delle pratiche vigenti), riceve da chi abita i margini. Sono i margini i luoghi in grado di stimolare una rilettura delle prassi prevalenti e del pensiero ad esse sotteso[6]. È da qua che si sprigionano le fonti del valore. A partire, parafrasando il filosofo José Medina[7], da quelle *voci d'altrove* che impongono una ricostruzione degli assetti dominanti che, per definizione e statuto, in quanto tali, necessariamente producono esclusione. Per la necessità di affermare se stessi. Parlare di inclusione si può, dunque, sempre e in linea di principio, a partire dai margini, dall'interno di quelle situazioni in cui l'inclusione è violata: insomma, l'inclusione come non-esclusione, lì dove il *non*, però, sta a indicare la re-sistenza, necessaria alla *Ek-sistenza**[8]**.
Riprendendo quanto affermato nella menzionata ricerca con i colleghi Oliverio e Valerio[9], potremmo dire che l'inclusione è una forma di ex-marginalizzazione, in triplice accezione. Ovvero: (a) un modo di far uscire dal confino ai margini; (b) partendo però dai margini in modo tale che (c) i margini vengano sorpassati e quindi divengano *ex*.
In questo senso, il costrutto dell'inclusione è ben diverso dalla logica della integrazione che prevede cornici invarianti, mentre viene richiesto a chi è fuori di modificare se stesso per essere, appunto, *integrato* nel contesto dato. L'inclusione, insomma, come *riorganizzazione* attivata dalla sollecitazione di chi è fuori, imponendo a chi è dentro di rivedere – insieme con chi (era) inizialmente fuori – vocabolari teorici, procedure, istituzioni, in modo da rimuovere le cause dell'esclusione.
Una diversità che fonda sulla possibilità di ribaltare l'angolo visuale delle visioni tradizionali di diversity management, assumendo quello proprio di coloro che sono in posizioni liminali. Non tanto, insomma, perché questi ultimi possono entrare nella funzione di utilità marginale decrescente da intersecare con quella dei rendimenti di scala crescenti quando la capacità produttiva è sottoutilizzata e decrescenti in prossimità di pieno regime. Ovvero un'idea dei margini, ancillari alla prospettiva (il centro) di chi governa i processi decisionali. I margini, piuttosto, possono avere un'altra responsabilità: quella di essere fonte di apprendimento e di conoscenza manageriale. E nel momento in cui le categorie *apprendimento* e *fonte di conoscenza* anticipano quella fondante la

tradizione del pensiero economico, *l'utilità*, si apre la necessità di riflettere sulle plurali forme di razionalità che orientano i modi di *stare* e di *stare insieme*, di imparare, distinguendo tra obiettivi di breve, medio e lungo periodo[10].
Lungo questa stessa linea di pensiero, la ricerca in materia di organizzazione aziendale, attraverso il costrutto dell'inclusione così come su presentato, mostra, nel lungo periodo, forti potenzialità di *Ek-sistenza*, agganciate alla nostra capacità di *re-sistenza*, come a grandi pennellate proporrò nei prossimi paragrafi. Confidando, naturalmente, che questo approccio possa trovare elaborazione in futuri percorsi della nostra comunità.

Appunti sulla natura delle organizzazioni

Quando nel 1985 la nostra comunità fu fecondata da *Organizzazione & Mercato**[11]**,* si provocò una visione potente, rigorosa e integrata sui criteri che orientano l'efficienza delle strutture economiche, da valutare, di volta in volta, attraverso la validità, in una prospettiva manageriale, dei possibili assetti. L'impresa era spiegata a noi, allora studenti, come costrutto che attraverso la gerarchia consentiva di comprendere la natura dell'**organizzazione**, in alternativa ai mercati che operano attraverso i prezzi[12]. Le domande che orientavano la nostra formazione erano quelle della recente evoluzione della teoria economica: perché esistono le imprese? Perché un grande segmento delle attività di produzione non viene coordinato attraverso gli scambi di mercato? Perché esistono "isole di potere" che si muovono non in virtù di scambi di mercato, ma dell'autorità dell'imprenditore? Domande basate su idee largamente diffuse: il concetto di rendimento decrescente della funzione imprenditoriale in ragione dei limiti del management nel coordinamento di un numero crescente di attività; l'assunto che la scelta tra le due forme dipende dal confronto tra costo di una transazione addizionale sul mercato e costo dell'organizzazione interna della stessa transazione; tradizione marginalista. Su questa scia, *Organizzazione & Mercato* ci proponeva il contributo di Williamson[13] (coronato nel 2009, con il Nobel "per la sua analisi della governance economica specialmente per i limiti dell'impresa"), con una lettura delle relazioni contrattuali che presiedono l'esistenza stessa dell'impresa[14].
Parallelamente, in un saggio del 1985[15], negli anni, cioè, in cui si dibatteva dell'identità della ricerca economico-aziendale, Sergio Vaccà raccomandava, per una comprensione profonda dell'allora emergente economia post fordista e, specularmente, per definire con rigore teorico le rappresentazioni e le formulazioni nella teoria d'impresa, di riconoscere il ruolo centrale dell'impresa industriale, dove *centrale* sta a indicare anche la sua posizione intermedia (di regolazione, appunto) tra le dinamiche macroeconomiche (tagliate sempre di più sul sistema di relazioni internazionali con il territorio) e le dinamiche di comportamento micro, che interessano quindi i singoli, siano essi imprenditori o manager, i consumatori, i cittadini etc.: si tratta di "una frontiera non eludibile" (p. 13)
perché l'impresa genera il cambiamento che si osserva a livello di macrosistema; e simmetricamente, il cambiamento del macrosistema non è osservabile in modo teoreticamente satisfattivo nella realtà delle singole imprese. La dinamica evolutiva e innovativa della realtà industriale connette infatti continuamente micro e macro, in una dialettica interattiva che non rende ormai comprensibile l'uno senza l'altro.

Come agganciarci, oggi, con la nostra tradizione, alla comprensione di contesti competitivi connotati da una crisi come su enunciato? Come articolare quel dibattito, percorrendo ulteriori sentieri? Possiamo ipotizzare che la natura dell'impresa (*The nature of the firm*) debba essere ampliato? E che il ruolo principale delle organizzazioni, nella regolazione dei *modi di stare insieme* (re-sistenza ed *Ek-sistenza*) mai univoci e dati per scontati, possa arricchirsi attraverso un sano meticciato, tutto interno ai saperi umanistici e sociali?
Per accennare qualche risposta, vorrei proporre di seguito due ordini di suggestioni anch'esse nel solco della tradizione dei nostri studi, consolidate nella letteratura economica e organizzativa: (a) quello dell'eclissi della razionalità assoluta, che si afferma da tempo nelle teorie e nelle pratiche e organizzative, che consente (b) di considerare le organizzazioni, negli odierni sistemi competitivi, mediatori sociali per la gestione dell'ansia. Direi che questo doppio registro opera da premessa al paragrafo 3, in cui illustrerò a grandi linee la ricerca in corso in Ateneo sul diversity management.

(a) Limiti alla razionalità

Se il senso della realtà esiste, e nessuno può mettere in dubbio che la sua esistenza sia giustificata, allora ci deve essere anche qualcosa che definiremo senso della possibilità […]. Il senso della possibilità si potrebbe anche definire come la capacità di pensare tutto quello che potrebbe egualmente essere, e di non dare maggiore importanza a quello che è, che a quello che non è[16].

L'assenza di qualità *à la* Musil getta luce su un'idea di gestione strategica delle organizzazioni che si afferma in corrispondenza del declino del concetto di decisione razionale in nome della "produzione di nuove possibilità d'azione", non necessariamente improntate al calcolo *a priori*. Quest'ultimo appartiene per definizione al senso della realtà, mentre la gestione strategica afferisce al senso della possibilità ("quello che è […] quello che non è")[17].

Il costrutto dell'inclusione, afferendo al *senso della possibilità*, va raccordato a questioni più ampie che da sempre interessano noi studiosi di organizzazione aziendale. Una per tutte quella delle plurali forme di razionalità sottostanti i processi di decision making. Razionalità plurali, che regolano, in ultima analisi, anche i modi di stare insieme, dati per scontati nei tempi di normale crescita e non più così facili e sicuri se si pensa a quanto stiamo vivendo a partire dal fatidico 15 settembre 2008[18].

La questione, in chiave aziendale, riguarda, almeno in parte, la non separabilità del piano (pensiero formale) dalle decisioni (azione), ampiamente trattata nelle nostre ricerche e di fatto punta dell'iceberg di un più articolato percorso che trova spazio su prestigiose riviste internazionali, con una attenzione sempre più sofisticata, nella messa a fuoco dei meccanismi che orientano i processi di decision making. Il riferimento naturale e più semplice è al contributo di Mintzberg[19]: allora giovane e dirompente, rispetto alla tradizione centrata sulla pianificazione formale di matrice harvardiana, assegnava un ruolo dialettico (e non automaticamente gerarchico) agli emisferi del sistema nervoso centrale, destro e sinistro, per la corretta costruzione dei processi decisionali. Di fatto lo stato dell'arte della ricerca più avanzata in materia di neuroscienze sa davvero poco di come funziona il cervello nei processi decisionali, ma la suggestione di Mintzberg spesso empiricamente corroborata (e da collocare nella metà degli anni Settanta, a ridosso della prima grande crisi dopo l'espansione ininterrotta dal Secondo Dopoguerra), resta un utile sparring partner specie se liberamente associata, a mio avviso, a un contestuale movimento che ha interessato gli studi economici, con l'assegnazione, nel 1978, del premio Nobel per l'Economia a Herbert Simon "per le sue pioneristiche ricerche sul processo decisionale nelle organizzazioni economiche". Un contributo che, irrompendo nella tradizione economica neoclassica, introduce il concetto di razionalità limitata (bounded rationality), centrale per il pensiero e l'azione manageriale guidata da limiti cognitivi e da un ammontare finito di risorse in presenza di costi associati a contratti incompleti[20].

(b) Organizzazioni come mediatori sociali per la gestione dell'ansia

A fronte dell'incompletezza dei contratti, della centralità dell'impresa industriale nel connettere dimensione micro e macro, tenuto conto dei plurali percorsi per declinare i limiti della razionalità economica ipotizzata dal pensiero neoclassico, considerato l'andamento delle crisi, vorrei affermare l'esigenza di locupletare la *natura dell'organizzazione* aderendo, contestualmente, a quella idea di azione cooperativa [21] che è alla base degli studi sull'organizzazione. Da alcuni anni, in quella direzione, sta crescendo l'attenzione su percorsi tesi a evidenziare come questa natura sia più articolata di quanto la letteratura di *industrial organization* ci abbia proposto. Sto pensando, per esempio, al Tavistock Institute di Londra[22] che ha saputo raccogliere la sfida di fare incontrare ambiti di conoscenza tra loro (forse solo apparentemente) molto diversi, offrendo metodologie di analisi delle istituzioni, sia a scopi di ricerca-azione sia di diagnosi organizzativa. In tal contesto si afferma l'idea che oltre alle funzioni dichiarate, esplicite, visibili, formalizzate e condivise, ne esistono altre che arricchiscono la natura delle nostre organizzazione: sono quelle invisibili, ma non per questo meno importanti. Anzi, direi il contrario. Le dimensioni invisibili sono naturalmente anche quelle più marginali e, in quanto tali, seguendo il costrutto dell'inclusione presentato al paragrafo 2, sono nel lungo periodo (attraverso il *senso della possibilità* che arricchisce quello della *realtà*) potenti fonti di apprendimento, di conoscenza e di creazione di valore.

Insomma, le nostre organizzazioni, quelle che abitiamo tutti i giorni, hanno sia compiti espliciti e visibili, come quelli su richiamati (costi di transazione, interazione micro-macro, creazione di valore economico e finanziario, etc.); sia compiti invisibili, nascosti, impliciti. Questi ultimi hanno come ufficio primario, benché non esclusivo, la mediazione sociale, a partire dalla gestione dell'ansia.

Se considerate come sistemi specializzati nella gestione dell'ansia, le organizzazioni assurgono a *contenitori*, sia nell'accezione di spazio che contiene qualcosa (le ansie), sia nella "funzione di contenimento", di marca propriamente infantile. È questo il duplice significato derivato dal modello "contenitore/contenuto" di W.R. Bion (allievo di Freud e tra i padri del Tavistock) per evidenziare una funzione (anche in senso matematico di relazione fra due entità), imprescindibile per il procedere mentale e per comprendere lo sviluppo della personalità[23]. Le moderne organizzazioni aziendali svolgono anche questo ruolo: danno lavoro, conferiscono identità, scandiscono i tempi del sonno e della veglia, della produttività e degli affetti, stabiliscono il grado di aggressività socialmente necessario e la quota sanzionabile. Sono metronomo. Segnano il principio di inizio e fine. È questo, in ultima analisi, un ruolo assai significativo che, su più ampia scala, si può attribuire a quel recente modo di organizzare le attività umane, che chiamiamo capitalismo industriale. La questione riguarda dunque tutte le organizzazioni che, per definizione, a mio avviso, svolgono funzioni di mediazione sociale[24]: una grande impresa industriale, una organizzazioni di servizi, una media impresa manifatturiera, una istituzione scolastica, un partito politico, una organizzazione religiosa etc.
Per chiarire, vorrei proporre un esempio, quello delle Università, perché queste sono organizzazioni che ben conosciamo e abitiamo tutti i giorni.

Le nostre Università hanno il compito di fare ricerca (prima missione); di fornire istruzione, educazione, conoscenze e competenze attraverso la didattica (seconda missione); di essere in dialogo con la società e con il territorio (terza missione). Questa è, grosso modo, la declaratoria odierna, esplicita e visibile.

A un livello meno esplicito, si tratta di organizzazioni destinate a gestire l'ansia rispetto a tutto ciò che (peraltro paradossalmente, di questi tempi) non è fino in fondo davvero misurabile, palpabile, finalistico o finalizzato. A ben guardare la funzione dell'università è associabile (anche) alle attese che le famiglie (che investono sui percorsi di formazione dei figli) attribuiscono a noi docenti: a volte, queste attese non sono consapevoli e, quindi, è possibile che non trovino esplicita formalizzazione contrattuale. Analoga incompletezza dei contratti risiede nei ruoli associati alle fantasie degli stessi studenti sul nostro accompagnar loro lungo le fasi più vicine al diretto contatto con la disciplina del mondo del lavoro. E fin qua per ciò che concerne la didattica. Se poi l'esempio si estendesse alle attività di ricerca (pensiamo, in ambito scientifico, a quelle legate ai grandi temi della salute che contengono importanti speranze collettive), la dimensione *implicita* (nel senso di non esplicitata) dell'agire organizzativo guidato da fantasie inconsce e aspettative assume connotati ulteriormente complessi che necessariamente interessano il coordinamento, la *natura dell'impresa,* i nostri studi, sia quando ci occupiamo di progettazione delle strutture, sia di comportamento organizzativo e risorse umane. Sia, ovviamente, quando ci immergiamo nelle aziende, con realismo, confrontandoci praticamente con l'incompletezza dei contratti che attraversa la dialettica tra design e behaviour[25].
In proposito, vorrei riprendere tre tipi di ansie che incidono su queste dinamiche, operative e mai eludibili, design/behaviour e, di conseguenza, sulla nostra prospettiva di studiosi di organizzazione aziendale:

- ansia primitiva, onnipresente, onnicomprensiva, che appartiene al destino dei singoli e dell'umanità[26]
- ansia che deriva dalla natura della microstruttura del lavoro. Essa, entrando in risonanza con quella primitiva, innesca aspetti di
- ansia individuale. Quest'ultima va letta dunque in relazione con le prime due, allo scopo di comprendere correttamente il cambiamento, con le associate potenzialità e resistenze.

Le organizzazioni abitate durante la maggior parte del tempo della nostra vita adulta aiutano proprio a gestire queste ansie e il relativo timore dell'ignoto: è la loro funzione invisibile[27], poiché quel che accade nei processi di divisione del lavoro e di coordinamento è influenzato da molte funzioni associativo-difensive, per tollerare l'ansia primitiva[28].
Per concludere questi "appunti sulla natura delle organizzazioni" possiamo affermare che il ruolo delle organizzazioni come regolatori dell'ansia è forse da sempre attivo anche se considerato *liminale* perché poco visibile. Nel prossimo paragrafo presenterò sinteticamente il punto di vista di una ricerca sul diversity management, che fonda su una visione ampia della natura dell'organizzazione, *inclusiva* sia di dimensioni visibili che di dimensioni invisibili. In quella ricerca la gestione dell'ansia è un fattore critico, proprio perché

considerato *marginale* dalla letteratura mainstream e dalle pratiche istituzionalizzate. E la marginalità, come si è detto, è a sua volta l'ingrediente principale delle strategie inclusive di diversity management.

Un punto di vista sul diversity management

"L'auspicio, naturalmente, è che si possa giungere, nel tempo, a non doverne più parlare".

È con questa affermazione che aprivo il mio intervento conclusivo alla Tavola Rotonda: "Transitare al lavoro: inclusione e buone pratiche", organizzata dal Centro di Ateneo SInAPSi dell'Università di Napoli Federico II il 28 febbraio 2013, nella cornice della manifestazione "Diversitalavoro" [29]. In quella affermazione, si collocano le radici della menzionata ricerca, relativa alle sfide connesse all'inserimento lavorativo e nel mondo delle aziende delle *persone gender nonconforming*[30].

Il carattere di sfida deriva anzitutto dalla peculiarità del contesto economico italiano che, come ribadito in un recente rapporto dell'Ufficio Nazionale Antidiscriminazione Razziale (UNAR) presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri (p. 18) [31]:

costituisce, all'interno dei paesi cosiddetti industrializzati, un ambiente particolarmente critico in termini di pervasività e frequenza della discriminazione per orientamento sessuale e identità di genere, e che le persone LGBT[32] in Italia subiscono maggiore esclusione sociale e minore qualità della vita rispetto alla maggioranza dei paesi occidentali

Il medesimo rapporto, pur sottolineando che "l'aspetto geografico non sia assolutamente l'unico rilevante", segnalava come "[a]ll'interno dell'Italia, sembra esserci evidenza di un ambiente più ostile nei confronti delle persone LGBT nelle regioni del Sud". Il significato dell'iniziativa federiciana era, quindi, legato all'esigenza di interrogarsi proprio a partire dal Mezzogiorno, probabilmente più resistente a pratiche inclusive.

Questa attenzione all'inclusione (anche nel solco della migliore tradizione meridionalista) risponde a una precisa filosofia di SInAPSi sostenuta dal costrutto che ho indicato al precedente paragrafo 2, rispetto al quale l'inserimento nelle organizzazioni aziendali di persone *gender nonconforming* rappresenta un ganglio vitale.

In proposito, rileva il menzionato rapporto UNAR (p. 7):

il mercato del lavoro [è] un ambito prioritario e centrale per il processo di rimozione delle discriminazioni subite dalle persone LGBT:

(i) perché per la maggior parte degli individui, in particolare per quelli a maggior rischio di esclusione sociale, il mercato del lavoro costituisce la principale fonte di reddito, e quindi di *empowerment* (ovvero di crescita delle possibilità materiali di sostentamento, di autonomia individuale e quindi di azione sociale);
(ii) per la centralità sociale e culturale del lavoro nelle società capitalistiche, e il conseguente status e prestigio sociale legati alla posizione ricoperta da ogni individuo nella divisione sociale del lavoro.

Grazie ad azioni mirate, il lavoro può dunque costituire il veicolo di efficace e maturo potenziamento della cultura dell'inclusione, contro ogni tipo di discriminazione per la promozione delle pari opportunità, favorendo il superamento di stereotipi riferiti alle persone LGBT.

Inoltre se, in linea di principio, il lavoro è cardinale per l'inclusione sociale degli adulti (sul duplice registro dell'autonomia individuale, per la disponibilità di reddito che ne deriva e per lo status sociale a esso collegato)

[n]el caso delle persone LGBT, […], c'è un terzo fattore che fa del mercato del lavoro un ambito cruciale per le politiche contro la discriminazione: poiché in Italia il Welfare State è fortemente legato all'esperienza lavorativa, ma anche crucialmente dipendente dalle reti di assistenza famigliare e dalla produzione domestica di beni e servizi (ad esempio di cura), il minor grado di supporto famigliare di cui le persone LGBT godono per via della discriminazione anche in questo ambito […], fa sì che dal lavoro dipenda anche l'accesso a una serie di beni e servizi pubblici la cui fruizione sarebbe altrimenti molto difficile per le persone LGBT[33].

In tempi di crisi, quando diminuiscono i tassi occupazionali, vengono ridotte le risorse allocate per il welfare e la coesione sociale rischia di sfarinarsi, le persone ai margini vengono maggiormente toccate e rese oggetto di discriminazione, minore è l'apertura alla diversità, quasi che l'inclusione non fosse il motore di una società democratica, ma un lusso delle società opulente[34].
In tale contesto, questa nostra ricerca appare una risposta diretta alla crisi, intesa come crisi di pensiero, innanzitutto. Una crisi che sottende la prassìa del quotidiano. Nella convinzione che le teorie fanno da sgabello alle pratiche che ci riguardano. E, in particolare, nella convinzione che le teorie date come buone negli anni buoni, non funzionano più quando le cose non vanno come previsto o, almeno, come ci era stato raccontato. Occorre allora, innanzitutto, ri-pensare. E poi, diversamente, agire.

La nostra è dunque, innanzitutto, una proposta di metodologia della ricerca: mettere sotto la lente del microscopio un tema finora considerato di nicchia, in parte anche di confine o marginale, soprattutto nelle nostre discipline di marca aziendale e, attraverso esse, vedere ingrandite, come avviene sotto la lente di un microscopio, dinamiche dell'agire organizzativo in realtà presenti anche altrove, lontano dal contesto di partenza, anche in quelle organizzazioni più studiate e centrali nella letteratura prevalente. Rinnovando così, nelle pratiche della ricerca, il costrutto dell'inclusione sopra proposto. Questa prospettiva epistemologica è figlia dell'esperienza che ha accompagnato il mio lavoro di ricerca dalla metà degli anni Novanta in poi nel settore della cultura e dello spettacolo[35]: le premesse sulle fonti della conoscenza manageriale e organizzativa[36] restano in parte costanti, mentre cambia, qua, l'area di interesse e l'asse interdisciplinare[37] che, come afferma il Rettore Manfredi nella prefazione a *Transformare* (p. 21),
in questa esperienza ha coinvolto da un lato esperti dei più diversi campi, dall'altro l'intera catena del valore della nostra comunità accademica: gli studenti dei Corsi di Studio triennali e magistrali fino agli studenti di dottorato, tutti partecipi, con differenti livelli di maturità, nei *focus group* tenuti da Oliverio, Sicca e Valerio. Questo volume testimonia, dunque, la dimensione processuale della triade *ricerca-didattica-servizi*, lungo una progettualità integrata che consente a una università che voglia essere competitiva di rivolgersi anche ad attori non accademici. Insomma, cambia il contesto empirico, ma l'impostazione che sottende la metodologia è in continuità con un movimento lungo i margini e le frontiere della ricerca e delle pratiche organizzative, preziosa fonte, specie in tempi di crisi.

Ulteriori piccoli spunti: prospettive per la ricerca organizzativa

Ho proposto uno sguardo sul mondo (paragrafo 1) da approfondire, indagare in futuro con gli strumenti della ricerca applicata e i linguaggi della comunità accademica internazionale che ci stimola a un confronto sempre più ampio, ricco e impegnativo. Uno sguardo sulla crisi che stiamo vivendo in questi anni, da pensare, leggere e interpretare, a mio avviso, come crisi di pensiero e di strutture teoriche. Assegnando quindi a ciò che è visibile (per esempio la crisi finanziaria internazionale) il ruolo di sintomo, punta dell'iceberg di dinamiche più profonde, complesse e di difficile soluzione.

Ho evidenziato, in questa cornice, come dal potenziale di discernimento e di critica che nasce dalla crisi, possa essere ripensato il rapporto tra ciò che in *tempi normali* è considerato centro e ciò che è considerato periferia, margine, liminalità[38]. Giungendo così a proporre un costrutto teorico sull'inclusione (paragrafo 2), fonte di conoscenza e di saperi organizzativi e manageriali, in movimento costante intorno alle plurali tipologie di razionalità che orientano i processi di decision making dei nostri manager (paragrafo 3/a). Un esempio immediato di questo *essere fonte* di conoscenze organizzative e manageriali è dato da un apparente paradosso che è emerso nel paragrafo 3 (b): da un lato, in tempi di crisi, le principali strutture di mediazione sociale che il Novecento ci aveva consegnato (impresa, partiti politici, scuole e università, parrocchie) si stanno sgretolando. Dall'altro, proprio in questi anni di crisi, quella funzione di mediazione (tradizionalmente ritenuta invisibile e implicita, comunque non pienamente formalizzata nei contratti, per definizione incompleti, secondo la tradizione della teoria economica) risulta – *in* quasi *absentia* – sempre più necessaria, visibile ed esplicita. Ne deriva un primo quesito: potremmo ritenere, per esempio, questa apparente contraddizione una manifestazione reale del concetto di inclusione come su

proposto? Un caso di specie, cioè, di quella *ex-marginalizzazione*, che nasce da dimensioni invisibili dell'agire organizzativo, per affermarsi sollecitando chi è al centro con ruoli di governo?
Ho poi illustrato (paragrafo 4), in estrema sintesi, le linee di una ricerca in corso, che ha visto una tappa pubblica in un volume che si interessa di un specifico aspetto interno al dibattito sul diversity management: quello dell'identità di genere e delle sue complesse e articolate varianze, a confronto con il mondo del lavoro.

Il costrutto dell'inclusione, come declinato attraverso la *centralità della liminalità*, rimanda a due categorie trasversali al lavoro di ricerca che ho costantemente richiamato nel corso delle precedenti pagine. Due categorie al tempo stesso saldamente ancorate alla storia del pensiero e, forse proprio per questo, di grande stimolo per il presente e il futuro della ricerca organizzativa: mi riferisco a re-sistenza e a Ek-sistenza. Ne ho discusso l'etimologia allo scopo di evidenziare come *Ek-sistere* sia, insomma, l'agire organizzativo, il progetto, la tensione a muoversi in avanti, in dialogo con la nostra storia (la re-sistenza), il nostro passato: un'organizzazione che *ek-siste* solamente, ossia esclusivamente proiettata in avanti, ovviamente rischia di dissolversi, in quanto non ancorata al senso del tempo. In quel caso è proprio la re-sistenza lo strumento di espressione – più o meno funzionale – della continuità[39].
Lungo questo duplice versante ci stiamo lavorando su, in questi anni, in numerosi contesti: in seno all' European Academy of Management (EURAM)[40], con il contributo di autorevoli colleghi, la nostra esperienza nell'ambito del *SIG 01: Business for Society* sta crescendo con interesse e ampi riscontri, anche con ricerche tarate sul tema dell'inclusione nell'accezione illustrata nelle precedenti pagine. Il termometro della comunità scientifica internazionale sembra registrare sincero interesse a questa impostazione: è oramai un dato, specialmente tra i giovani ricercatori, che stanno arricchendo la sfera degli studi organizzativi sul diversity management. La cifra più significativa è data da un massiccio lavoro empirico, fondato sullo studio di casi, con la finalità di cogliere le forme che, di volta in volta, connettono passato, presente e futuro: in tal senso, segnalo la partnership tra Università degli Studi di Napoli Federico II e il centro *Equality and Diversity* dell'Università dell'Essex, come anche il costante lavoro di interazione con le istituzioni sul territorio, come il Dottorato in Management del nostro Ateneo in convenzione con l'Università Parthenope e la Seconda Università degli Studi di Napoli; il tavolo bilaterale Unione Industriali di Napoli-Università Federico II, il Gruppo di lavoro "Pluralità identitarie, questioni di genere, orientamenti sessuali" del Centro Interuniversitario di Ricerca Bioetica (CIRB)[41].
Le condizioni di crisi della razionalità a supporto delle analisi organizzativa e l'approfondimento della dialettica tra re-sistenza ed *Ek-sistenza* trova terreno fertile nella crescente attenzione rivolta al simbolismo come metodo di ricerca: come annunciato anche in occasione dell'ultima Assemblea ASSIOA[42], il 35°convegno della Standing Conference on Organizational Symbolism (SCOS) si terrà a Roma dal 10 al 13 luglio 2017, ponendo la parola chiave *Carne* al centro della Call, oggi a disposizione della nostra comunità scientifica: una provocazione e uno stimolo a tutti noi, secondo la tradizione SCOS. *Keynote speaker* sarà il collega e amico Antonio Strati, testimone sin dalle origini di quella storia, dal 1980 in poi. Ascolteremo i vissuti *nel corpo* di SCOS, inizialmente costola di EGOS, da anni realtà autonoma e preziosa per alimentare ulteriori *punti di vista*.
Una chiosa, tra re-sistenza ed Ek-sistenza, traslando il costrutto dell'inclusione (come presentato nelle precedenti pagine) ai processi di divisione del lavoro cognitivo della nostra comunità scientifica: programmi di ricerca proposti trenta, quaranta anni fa come pionieristici sono divenuti poi, nel medio lungo termine, proposizioni largamente riconosciute e adottate, in grado addirittura di avere impatto duraturo sulla vita delle imprese e per i mercati in cui esse operano. Questo è un processo di inclusione secondo i criteri proposti sopra: chi avrebbe immaginato, ad esempio, che i "modelli di pianificazione" o la riflessione sulla "gestione dello sviluppo dimensionale", insieme a molte altre tesi provenienti per lo più dalle pratiche e dalla letteratura statunitense, avrebbero potuto trovare cittadinanza in un contesto accademico e industriale come il nostro, non avendo praticamente quasi nulla in comune con la tradizione italiana e con le teorie di riferimento degli anni Venti e Trenta?[43] Con quelle che, da Zappa in poi, proponevano come grandi innovazioni ("cambiamenti strutturali"), per esempio, il concetto di unitarietà della gestione e l'idea di un modo unico di misurare il risultato, alla fine della vita dell'impresa, considerando "espedienti" le analisi parziali? Chi avrebbe detto, allora, che il concetto stesso di reddito di esercizio o la capitalizzazione dei redditi futuri e altre analoghe tematiche considerate di frontiera sarebbero divenute, senza alcuna esitazione, grammatica del linguaggio mainstream negli studi aziendali?
Intorno a questo modo di interrogarsi, probabilmente, ruotano le potenzialità dei margini, la forza che hanno nello stimolare il centro, di *includere* e *non* di *integrare*, di produrre apprendimento e conoscenze manageriali, come affermato al paragrafo 2. Riproponendo così, innanzitutto, una questione epistemologica, filo conduttore e tensione

costante della storia dell'economia aziendale[44], sia con riferimento all'evoluzione del pensiero che orienta le nostre ricerche, sia con riferimento alle agìti più diffusi. Tensione epistemologica che, da sempre, *attraversa le mura* delle nostre discipline, in ambito italiano e in quello internazionale: in proposito, ai primi anni Novanta un ristretto gruppo di studiosi[45] – assegnando al ruolo sociale dell'intellettuale una funzione propositiva piuttosto che di mero sacerdozio con la tradizione o di notariato di un cambiamento attivato da altri – presentava cinque aree su cui lavorare, relative a:

- i problemi di confine con altre discipline
- la soggettività e il soggettivismo nelle nostre discipline
- il carattere normativo o positivo
- il tema della misurabilità
- la falsificabilità degli esperimenti

giungendo ad affermare la centralità del *metodo come linguaggio condiviso.* Ecco, possiamo rilanciare, posizionando l'*inclusione* al *rango di metodo*, per affrontare sia questioni squisitamente teoriche, sia per orientare, eventualmente, le pratiche manageriali: una sfida consustanziale alla ricerca aziendale, da lanciare innanzitutto ai giovani che, con autentico senso dell'internazionalizzazione, tra *re-sistenza* ed *Ek-sistenza* dovranno necessariamente includere nel proprio orizzonte, tanto l'andamento asintotico dei cicli economici, delle crisi e dei contesti; quanto la frontiera del pensiero, della ricerca e dell'azione organizzativa.

Bibliografia

American Psychological Association (2015), Guidelines for Psychological Practice with Transgender and Gender Nonconforming People, "American Psychologist", 70 /9: 832-864.

Arrow, Kenneth J., Hurwicz, Leonid (1972), *Decision making under ignorance,* in Carter C. F., Ford, J.L. (eds.), *Uncertainty and Expectations in Economics. Essays in Honour of G.L.S. Shackle*, Oxford, Basil Blackwell: 1-11.
Arrow, Kenneth J. (1974), *The Limits of Organization*, New York, Norton.
Barnard, Chester (1938), *The Functions of the Executives*, Cambridge, Harvard University Press [tr. it. (1970), *Le funzioni del dirigente*, Torino, Utet].
Bick, Esther (1968), The experience of the skin in early object-relations, "International Journal of Psychoanalysis", 49/2-3: 484-486.

Bion, Wilfred R. (1962), A theory of thinking, "International Journal of Psycho-Analysis", 43: 306-310.

Bion, Wilfred R. (1962), *Learning from Experience*, London, William Heinemann.
Bowlby, John (1980), *Separation: anxiety and danger*, in *Attachment and loss*, London, Hogarth, Vol. I, 1969, Vol. II, 1973, Vol. III.
Butera, Federico (1984), *La chiusura del cerchio: approcci multidisciplinari sulla organizzazione*, Numero speciale di Studi Organizzativi, 3-4, Milano Franco Angeli.
Carter Charles F., Ford, James L. (eds.) (1972), *Uncertainty and Expectations in Economics. Essays in Honour of G.L.S. Shackle*, Oxford, Basil Blackwell.
Chandler, Alfred D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, The Mit Press [tr. it. (1993 IV ed.), *Strategia e struttura. Storia della grande impresa americana* Milano, Franco Angeli].
Chandler, Alfred D. (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business,* Harvard University Press. [tr. it. (1992 II ed.), *La mano visibile. La rivoluzione manageriale nell'economia americana*, Milano, Franco Angeli].
Cherubini, Sergio (a cura di) (2008), *Scritti in onore di Giorgio Eminente*, Milano, Franco Angeli.
Commons, John R. (1931), Institutional Economics, "American Economic Review", 21/4: 648–657.

Commons, John R. (1934), *Institutional Economics—Its Place in Political Economy,* New York, Macmillan.
Coase, Ronald H. (1937), The Nature of the Firm, "Economica", 4/16: 386-405.

de Vita, Paolo, Mercurio, Riccardo, Testa, Francesco (a cura di) (2007), *Organizzazione Aziendale. Assetto e meccanismi di relazione*, Torino, Giappichelli.
Di Guardo, Maria C., Pinna, Roberta, Zaru, Dante (a cura di) (2009), *Per lo sviluppo, la competitività e l'innovazione del sistema economico. Il contributo degli studi di Organizzazione Aziendale – Atti del X Workshop di Organizzazione Aziendale*, Milano, Franco Angeli.
D'Ippoliti, Carlo e al. (2012), *Le buone pratiche antidiscriminatorie a livello internazionale nello specifico ambito dell'orientamento sessuale*, Rapporto finale di ricerca, Roma, UNAR .
Faccipieri, Sergio (1988), *Concorrenza dinamica e strategia d'impresa*, Padova, Cedam, 1988.
Grandori, Anna (1992) Epistemologia ed economia aziendale: note per un dibattito, in Vicari S. (a cura di), *Metodo e linguaggio nell'Accademia Economico-Aziendale Italiana*, Milano, Egea, 5-33.
Guatri, Luigi (2006), *50 anni di valutazioni aziendali. Dal pionierismo all'internazionalizzazione*, Milano, Egea.
Guatri, Luigi (a cura di) (2015), *Economia aziendale. Com'era e com'è*, Milano, Egea.
Heidegger, Martin (1927 [I ed.]), *Sein und Zeit*, Halle, [tr. it. (1976), *Essere e tempo*, Milano, Longanesi].
Manfredi, Gaetano (2015), Prefazione, in Oliverio, S., Sicca, L.M., Valerio, P. *Transformare le pratiche nelle organizzazioni di lavoro e di pensiero,* Napoli, Editoriale Scientifica: 11-18.
Medina, José (2006), *Speaking from Elsewhere. A New Contextualist Perspective on Meaning, Identity, and Discursive Agency*, Albany (NY), SUNY Press.
Menzies L., Isabel (1959), The Functions of Social Systems as a Defence Against Anxiety: A Report on a Study of the Nursing Service of a General Hospital, "Human Relations", 13: 95-121.
Mintzberg, Henry (1973), Strategy Making in Three Modes, "California Management Review", 16/2: 44-53.
Mintzberg, Henry (1976), Planning on the Left Side and Managing on the Right, "Harvard Business Review", 54/4: 49-58.
Musil, Robert (1930-1933), *Der Mann ohne Eigenschaften*, Rowohlt Verlag, Berlin [tr. it. (1957)*, L'uomo senza qualità*, Milano, Einaudi].
Nacamulli, Raul C.D., Rugiadini, Andrea (a cura di) (1985), *Organizzazione & Mercato*, Bologna, Il Mulino.
Obholzer, Anton, Zagier Roberts, Vega (eds.) (1994), *The Unconscious at Work: Individual and Organizational Stress in the Human Services*, London, Routledge.
Oliverio, Stefano, Sicca Luigi M., Valerio, Paolo (2015), Una specie d'introduzione: l'inclusione come ex-marginalizzazione, in Oliverio, S., Sicca, L.M., Valerio, P. *Transformare le pratiche nelle organizzazioni di lavoro e di pensiero,* Napoli, Editoriale Scientifica: 23-34.
Oliverio, Stefano, Sicca Luigi M., Valerio, Paolo (2015), Diversi a se stessi: liminalità e inclusione organizzativa. Pedagogia, Organizzazione Aziendale e Psicologia clinica, in Oliverio, S., Sicca, L.M., Valerio, P. *Transformare le pratiche nelle organizzazioni di lavoro e di pensiero,* Napoli, Editoriale Scientifica: 267-289.
Perini, Mario (2007), *L'organizzazione nascosta. Dinamiche inconsce e zone d'ombra nelle moderne organizzazioni*, Milano, Franco Angeli.
Pezzillo I. Mario, Esposito, Vincenza, Sicca, Luigi M. (2009), Diversity management: un problema di retorica del linguaggio manageriale?, in Di Guardo, M.C., Pinna R., Zaru, D., (a cura di), *Per lo sviluppo, la competitività e l'innovazione del sistema economico. Il contributo degli studi di Organizzazione Aziendale – Atti del X Workshop di Organizzazione Aziendale*, Milano, Franco Angeli: 277-301.
Sicca, Luigi M. (1997), Management of Opera Houses: The Italian Experience of the "Enti Autonomi", "The International Journal of Cultural Policy", 4/1: 201-223.
Sicca, Luigi M. (2000), Chamber Music and Organization Theory: Some Typical Organizational Phenomena Seen Under The Microscope, "Culture & Organization", 6/2: 145-168.
Sicca, Luigi M. (2007), Cultura e diagnosi organizzativa, in de Vita, P., Mercurio, R., Testa, F. (a cura di), *Organizzazione Aziendale. Assetto e meccanismi di relazione*, Torino, Giappichelli: 339-363.
Sicca, Luigi M. (2008), Progettazione dell'organizzazione aziendale e comportamento organizzativo. Cosa i manager – andando all'opera – possono imparare in materia di management?, in Cherubini, S. (a cura di), *Scritti in onore di Giorgio Eminente*, Milano, Franco Angeli: 775-807.
Sicca, Luigi M. (2012), *Alla fonte dei saperi manageriali. Il ruolo della musica nella ricerca per l' innovazione e per la formazione delle risorse umane,* Napoli, Editoriale Scientifica.
Sicca, Luigi M. (2013), Le ragioni di una ricerca, in Sicca, L.M. (a cura di) *I linguaggi dell'organizzare. Musica e testo tra dono e disinteresse*, Napoli, Editoriale Scientifica: 7-29.

Sicca, Luigi M. (a cura di) (2013), *I linguaggi dell'organizzare. Musica e testo tra dono e disinteresse*, Napoli, Editoriale Scientifica.
Sicca, Luigi M. (2016 [II ed.]), *O l'impresa, o la vita. Storie organizzative ed epiche*, Milano, Egea.
Sicca, Luigi M., Zan, Luca (2005), Much Ado About Management. Managerial Rhetoric in the Trasformation of Italian Opera Houses, "International Journal of Arts Management", Spring, 7/3: 46–64.
Simon, Herbert A. (1947), *Administrative Behaviour*, New York, Mcmillan [tr. it. (1958), *Il comportamento amministrativo*, Bologna, Il Mulino].
Solari, Luca (2015), La non neutralità dei modelli di gestione delle risorse umane, in Oliverio, S., Sicca, L.M., Valerio, P. *Transformare le pratiche nelle organizzazioni di lavoro e di pensiero,* Napoli, Editoriale Scientifica: 47-68.
Vaccà, Sergio (1985), L'economia d'impresa alla ricerca di un'identità, "Economia e Politica industriale", 45: 87-118.
Vicari, Salvatore (a cura di) (1992), *Metodo e linguaggio nell'Accademia Economico-Aziendale Italiana,* Milano, Egea.
Williamson, Oliver E. (1975)*, Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press [tr. it. (cap. 2) (1985), Mercati e gerarchie, in Nacamulli, R.C.D., Rugiadini, A. (a cura di), *Organizzazione & Mercato*, Bologna, Il Mulino, 161- 186].
Williamson, Oliver E. (1981), The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, "American Journal of Sociology", 87/3: 548-577 [tr. it. (1985), L'economia dell'Organizzazione. Il modello dei costi di transazione, in Nacamulli, R.C.D., Rugiadini, A. (a cura di), *Organizzazione & Mercato*, Bologna, Il Mulino: 285- 315].
Williamson, Oliver E. (1980), The organization of work a comparative institutional assessment, "Journal of Economic Behavior & Organization", 1/1: 5-38 [tr. it. (1985), Strutture alternative di lavoro ed efficienza economica, in Nacamulli, R.C.D., Rugiadini, A. (a cura di), *Organizzazione & Mercato*, Bologna, Il Mulino, 513-550].

* Professore ordinario di Organizzazione Aziendale e di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane, Università degli Studi di Napoli Federico II, è membro del Consiglio Direttivo di SInAPSi (Servizi per l'Inclusione Attiva e Partecipata degli Studenti), centro di Ateneo federiciano.

Note

[1] Su significato di questa espressione, traversale nell'esposizione di questo mio "punto di vista", tornerò nelle prossime pagine, per darne più completa argomentazione nelle conclusioni avendo come riferimento M. Heidegger, *Sein und Zeit*, Halle, 1927 [I ed.], [tr. it. *Essere e tempo*, Milano, Longanesi, 1976].
[2] Desidero ringraziare l'amico e collega Marcello Martinez per avermi invitato a questo contributo, in occasione della giornata dal titolo: "Temi emergenti e prospettive a confronto nell'Organizzazione Aziendale" tenuta presso la LUISS, Mercoledì 20 aprile 2016. Ringrazio altresì i proff. Paolo de Vita e Paolo Valerio per l'attenta lettura e gli utili commenti.
[3] M. Pezzillo I., V. Esposito, L.M. Sicca, Diversity management: un problema di retorica del linguaggio manageriale?, in M.C. Di Guardo e al. (a cura di), *Per lo sviluppo, la competitività e l'innovazione del sistema economico. Il contributo degli studi di Organizzazione Aziendale – Atti del X Workshop di Organizzazione Aziendale*, Milano, Franco Angeli, 2009: 277-301; L. Solari, La non neutralità dei modelli di gestione delle risorse umane, in Oliverio, S., Sicca, L.M., Valerio, P. *Transformare le pratiche nelle organizzazioni di lavoro e di pensiero,* Napoli, Editoriale Scientifica, 2015: 47-68.
[4] I cui risultati sono pubblicati nel volume: S. Oliverio, L.M. Sicca, P. Valerio, *op. cit.*, 2015.
[5] L.M. Sicca, *O l'impresa, o la vita. Storie organizzative ed epiche*, Milano, Egea [II ed.], 2016.
[6] Le crisi che (con la ciclicità richiamata in incipit) accompagnano la nostra storia hanno la funzione cruciale di evidenziare questa dialettica tra centro e periferia. Perché spesso, in quelle fasi, ciò che si percepisce, anche nel senso comune, contiene una crisi del pensiero, dopo che esso ha attraversato la fase di maturità del proprio ciclo di vita. È questo, d'altra parte, il significato stesso della parola crisi, (κρίσις) dal greco (κρίνω) è separare. Quindi discernere, giudicare, valutare. Avere criterio (κριτήριον) è un modo di evocare il buon senso, quello che va in automatico, comunque precede, anche di poco, l'azione.

[7] J. Medina, *Speaking from Elsewhere. A New Contextualist Perspective on Meaning, Identity, and Discursive Agency*, Albany (NY), SUNY Press, 2006.
[8] Il prefisso *re-*, designa ciò che rimane indietro; la radice *–sistere* indica ciò che *sta*, *sus-siste*. Ora, se la resistenza è quella forma dello stare-indietro, *ek-sistere* è, al contrario, la proiezione in avanti dei modi di quello *stare insieme* menzionato in apertura. Nello spunto iniziale. *Ek-sistere,* insomma, è l'agire organizzativo, il progetto, la tensione a muoversi in avanti, in dialogo con (la re-sistenza) la nostra storia, il nostro passato.
[9] S. Oliverio, L.M. Sicca e P. Valerio, Una specie d'introduzione: l'inclusione come ex-marginalizzazione, in Oliverio, S., Sicca, L.M., Valerio P., *op. cit.*, 2015: 23-34.
[10] Il distinguo tra breve, medio e lungo termine è questione connaturata alla storia del pensiero economico-manageriale ed è così formulabile: investire sulle logiche della convivenza e dello stare insieme; generare apprendimento organizzativo; creare nuove fonti di conoscenza, etc. sono mezzi o fini? Le risposte dipendono (anche) dagli orizzonti temporali e dalle caratteristiche dell'organizzazione che voglia investire in inclusione: avremo esiti diversi, per esempio in una media impresa di stampo famigliare, come ce ne sono tante nel contesto industriale italiano, o una multinazionale con vita scandita dagli obiettivi dei manager; in una Università radicata sul territorio; o una piccola start up, e cosi via. L'amplissima questione teorica (mai fino in fondo – probabilmente – davvero risolvibile) del rapporto tra mezzi e fini, va letta, a mio avviso, tenendo conto che i primi non sono, per definizione, mai neutrali rispetto ai secondi: insomma, *apprendimento, inclusione*, *modi di stare insieme*, etc, sono al tempo stesso strumenti e fini, in ragione dell'orizzonte temporale, che determina la specifica *funzione di utilità* di una data organizzazione. Ponendo quindi, a monte, una questione *etica* (quali sono le gerarchie che definiscono l'utilità?) che interessa gli studiosi di aziende: *etica* perché pone il decision maker di fronte a scelte *responsabili* (escludendone quindi altre), in ragione delle scale di valori assunte. Ho sviluppato questo tema in termini teoretici in diverse occasioni, essendo a mio avviso cruciale per comprendere le dinamiche, anche operative, che orientano i processi organizzativi. Rinvio a titolo esemplificativo a L.M. Sicca, Le ragioni di una ricerca, in Sicca, L.M. (a cura di) *I linguaggi dell'organizzare. Musica e testo tra dono e disinteresse*, Napoli, Editoriale Scientifica, 2012: 7-29
[11] R.C.D. Nacamulli, A. Rugiadini (a cura di), *Organizzazione & Mercato*, Bologna, Il Mulino, 1985.
[12] R.H. Coase, The Nature of the Firm, "Economica", 4/16: 386-405, 1937.
[13] Oliver E. Williamson*, Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press, 1975 [tr. it. (del capitolo 2) Mercati e gerarchie, in Nacamulli, R.C.D., Rugiadini, A. (a cura di), *op. cit.,* 1985: 161-186]; Oliver E. Williamson, The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, "American Journal of Sociology", 87/3: 548-577, 1981 [tr. it. L'economia dell'Organizzazione. Il modello dei costi di transazione in Nacamulli, R.C.D., Rugiadini, A. (a cura di), *op. cit.,* 1985: 285- 315]; Oliver E. Williamson, The organization of work a comparative institutional assessment, "Journal of Economic Behavior & Organization", 1/1: 5-38, 1980 [tr. it. Strutture alternative di lavoro ed efficienza economica, in Nacamulli, R.C.D., Rugiadini, A. (a cura di), *op. cit.,* 1985: 513- 550].
[14] Per un più ampio inquadramento delle posizioni di Williamson si rinvia a J.R. Commons, Institutional Economics, "American Economic Review", 21/4, 1931: 648–657; J.R. Commons, *Institutional Economics—Its Place in Political Economy,* New York, Macmillan, 1934 ; H.A. Simon, *op. cit.,* 1947; K.J. Arrow, L. Hurwicz, *Decision making under ignorance,* in Carter C.F., Ford, J.L. (eds.)*, Uncertainty and Expectations in Economics. Essays in Honour of G.L.S. Shackle*, Oxford, Basil Blackwell, 1972: 1-11; K.J. Arrow, *The Limits of Organization*, New York, Norton, 1974; A.D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, The Mit Press, 1962 [tr. it. (IV ed.), *Strategia e struttura. Storia della grande impresa americana* Milano, Franco Angeli, 1993]; A.D. Chandler (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business,* Harvard University Press [tr. it. (II ed.), *La mano visibile. La rivoluzione manageriale nell'economia americana*, Milano, Franco Angeli, 1992].
[15] S. Vaccà, L'economia d'impresa alla ricerca di un'identità, "Economia e Politica industriale", 45: 87-118, 1985.
[16] R. Musil, *Der Mann ohne Eigenschaften*, Rowohlt Verlag, Berlin, 1930-1933 [tr. it*. L'uomo senza qualità*, Milano, Einaudi, 1957: 12].
[17] S. Faccipieri, *Concorrenza dinamica e strategia d'impresa*, Padova, Cedam, 1988.
[18] Data spartiacque, in cui Lehman Brothers Holdings, in piedi dal 1850, con quartier generale a New York, dichiara di volersi avvalere del *Chapter 11* del *Bankruptcy Code* statunitense, ovvero di una procedura che si attua in caso di bancarotta, annunciando debiti bancari per 613 miliardi di Dollari, debiti obbligazionari per 155 miliardi e attività per un valore di 639 miliardi. Nulla, dopo di allora, sembra essere stato più come prima. Molto, dopo quel

crollo, è ancora da scrivere, allo scopo di ridefinire le logiche di una convivenza, in grado di ragionare, riflettere e ripensare i criteri che orientano la gestione e il consumo delle risorse e delle relazioni interpersonali.
[19] H. Mintzberg, Strategy Making in Three Modes, "California Management Review", 16/2: 44-53, 1973; H. Mintzberg, Planning on the Left Side and Managing on the Right, "Harvard Business Review", 54/4: 49-58, 1976.
[20] H.A. Simon, *Administrative Behaviour*, New York, Mcmillan, 1947 [tr. it. *Il comportamento amministrativo*, Bologna, Il Mulino, 1958].
[21] C. Barnard, *The Functions of the Executives*, Cambridge, Harvard University Press, 1938 [tr. it. *Le funzioni del dirigente*, Torino, Utet, 1970]. Questo aspetto dell'azione cooperativa l'ho declinato, in termini di apprendimento organizzativo e con riferimento a un'aula universitaria di Organizzazione Aziendale, in L.M. Sicca, Cultura e diagnosi organizzativa, de Vita, P. e al. (a cura di), *Organizzazione Aziendale. Assetto e meccanismi di relazione*, Torino, Giappichelli, 2007: 339-363.
[22] http://www.tavinstitute.org
[23] W.R. Bion, A theory of thinking, "International Journal of Psycho-Analysis", 43: 306-310, 1962; W.R. Bion, *Learning from Experience*, London, William Heinemann, 1962.
[24] Questa funzione di mediazione sociale è probabilmente lo stilobate su cui poggia la lezione, seminale per gli studi di organizzazione, di Chester Barnard (*op. cit.*, 1938): concetti oramai di senso comune come, per esempio, la coesistenza di informalità e formalità; di fini organizzativi e personali; la dialettica tra efficacia ed efficienza o, ancora, i distinguo tra incentivi materiali e non, etc., assumono poi differente tematizzazione nelle nostre organizzazioni, a seconda della fase del ciclo macroeconomico e delle condizioni di contesto.
Condizioni *invisibili* nel procedimento euristico di Barnard, perché astratto e universale, con l'ambizione di offrire una teoria valida per qualsiasi tipo di organizzazione. Da cui significato e ruolo di una "parabola", come quella del masso.
[25] L.M. Sicca, Progettazione dell'organizzazione aziendale e comportamento organizzativo. Cosa i manager – andando all'opera – possono imparare in materia di management ?, in Cherubini, S. (a cura di), *Scritti in onore di Giorgio Eminente*, Milano, Franco Angeli, 2008: 775-807.
[26] E. Bick, The experience of the skin in early object-relations, "International Journal of Psychoanalysis", 49/2-3: 484-486, 1968, parla di timore dell'individuo di essere "perso nello spazio"; mentre altrove si parla di "ansia di separazione", J. Bowlby, *Separation: anxiety and danger*, in *Attachment and loss*, London, Hogarth, Vol. I, 1969, Vol. II, 1973, Vol. III, 1980.
[27] M. Perini, *L'organizzazione nascosta. Dinamiche inconsce e zone d'ombra nelle moderne organizzazioni*, Milano, Franco Angeli, 2007.
[28] I. Menzies L., The Functions of Social Systems as a Defence Against Anxiety: A Report on a Study of the Nursing Service of a General Hospital, "Human Relations", 13: 95-121, 1959; A. Obholzer e V. Zagier Roberts (eds.), *The Unconscious at Work: Individual and Organizational Stress in the Human Services*, London, Routledge, 1994.
[29] Questo paragrafo riprende parte di quanto illustrato nel capitolo 1 di S. Oliverio, L.M. Sicca, e P. Valerio, *op. cit*. 2015, esito di un lungo percorso, scandito da diverse tappe e da un peculiare regime nel rapporto tra ricerca documentale e sulla letteratura e oralità, agìta in tavole rotonde, workshop tematici e focus group dei quali se ne rammenta almeno uno, particolarmente intenso, il 30 maggio 2014 al Palazzo degli Uffici dell'Università degli Studi di Napoli Federico II, con la partecipazione di studiosi e professionisti, molti dei quali hanno poi contribuito con un proprio saggio al rapporto finale: Christian Ballarin, Massimo Bergami, Davide Bizjak, Simone Cangelosi, Rosario Diana, Daniela Lourdes Falanga, Gugliemo Faldetta, Paolo Fazzari, Vittoria Fiorelli, Porpora Marcasciano, Andrea Morniroli, Mariella Pandolfi, Cristiano Scandurra, Luca Solari, Gigliola Toniollo, Ottavia Vozza.
[30] Le dizioni *transgender* e *gender nonconforming*, sono proposte in: American Psychological Association, Guidelines for Psychological Practice with Transgender and Gender Nonconforming People, "American Psychologist", 70 /9: 832-864, 2015.
[31] C. D'Ippoliti e al., *Le buone pratiche antidiscriminatorie a livello internazionale nello specifico ambito dell'orientamento sessuale*, Rapporto finale di ricerca, Roma, UNAR , 2012.
[32] [*N.d.A.:* LGBT è acronimo di Lesbiche Gay Bisessuali Transgender].
[33] C. D'Ippoliti e al, *op. cit*. 2012.: 47.
[34] Lo scenario entro cui si colloca questa ricerca è quello menzionato in apertura di questo scritto: quello della attuale crisi, che stimola, pungola, spinge dai margini, provoca chi occupa il centro ad agire inclusione, ad avere criterio. Crisi e criterio, dunque, per leggere il capitalismo industriale, inteso come una struttura di relazioni, al

contempo di lavoro e affettive. Una struttura da mettere sotto osservazione, allo scopo di capirne potenzialità e limiti. Senza considerarla buona di default, come si pensava, invece, quando tutto andava bene, o così sembrava, scotomizzando i margini.

[35] L.M. Sicca, Management of Opera Houses: The Italian Experience of the "Enti Autonomi", "The International Journal of Cultural Policy", 4/1: 201-223, 1997; L.M. Sicca, Chamber Music and Organization Theory: Some Typical Organizational Phenomena Seen Under The Microscope, "Culture & Organization", 6/2: 145-168, 2000; L.M. Sicca, L. Zan, Much Ado About Management. Managerial Rhetoric in the Trasformation of Italian Opera Houses, "International Journal of Arts Management", 7/3: 46–64, Spring 2005.

[36] L.M. Sicca, *Alla fonte dei saperi manageriali. Il ruolo della musica nella ricerca per l' innovazione e per la formazione delle risorse umane,* Napoli, Editoriale Scientifica, 2012.

[37] F. Butera, *La chiusura del cerchio: approcci multidisciplinari sulla organizzazione*, Numero speciale di Studi Organizzativi, 3-4 (con scritti di Bagnara, F.M. Butera, Bontadini, Cindio, De Maio, De Michelis, Dioguardi, Gasparini, Mattana, Simone, Wegner etc.), Milano Franco Angeli, 1984.

[38] Rinviando al conclusivo capitolo 19 della nostra ricerca, mi limito a rammentare che in quella sede abbiamo trattato di *liminalità1* quando la persona o il gruppo a rischio è costretta a occupare una posizione periferica, perché la sua identità non è riconosciuta nella pratica organizzativa; di *liminalità2* quando la percezione che l'organizzazione ha delle dinamiche di esclusione condanna il gruppo o la persona a una quasi invisibilità, S. Oliverio, L.M. Sicca, P. Valerio, Diversi a se stessi: liminalità e inclusione organizzativa. Pedagogia, Organizzazione Aziendale e Psicologia clinica, in Oliverio, S., Sicca, L.M., Valerio, P. *Transformare le pratiche nelle organizzazioni di lavoro e di pensiero,* Napoli, Editoriale Scientifica, 2015: 267-289.

[39] *Wiederholung*, nel vocabolario filosofico Heideggeriano richiama, all'infinito, i verbi *riprendere*, *ripetere*. In tal senso, la seconda parte di *Essere e tempo* (*op. cit.*, 1976) è concepita dall'autore come "ripetizione" della prima, nella quale viene mostrato che il senso della "analitica dell'esserci" è la sua costituzione temporale. Credo sia necessario riconoscere il valore della ripetizione, come *ripresa*. Se è vero che di *ripresa*, in tempi di crisi, in questa come in tutte le crisi, avremmo davvero bisogno.

[40] Nell'ambito del *SIG 01: Business for Society*, con la *T_01-03 Institutional resistance, war of positions and power maintenance*, evoluta poi nel Convegno 2016 a Parigi, in *ST 01_03 Institutional change, Power, Resistance and Critical Management*. Chair, insieme a chi scrive e a Edoardo Mollona (Università di Bologna) sono: Ilaria Boncori (University of Essex); Jean-Francois Chanlat (Paris Dauphine); Stewart Clegg (University of Technology, Sydney); Alessia Contu (UMass Boston); Xavier Deroy (NEOMA Business School Reims Campus); Andrea Fumagalli (Università di Pavia); David Levy (UMass Boston); Mariella Pandolfi (Université du Québec à Montréal); Luca Solari (Università di Milano).

[41] Si tratta di un organismo di ricerca cui aderiscono le Università napoletane per mettere in comune la riflessione su questioni etiche sollevate dagli sviluppi della biomedicina.

[42] Napoli, 7 luglio 2016.

[43] L. Guatri, *50 anni di valutazioni aziendali. Dal pionierismo all'internazionalizzazione*, Milano, Egea, 2006, in cui si scandiscono alcuni periodi significativi: 1950-1954, ultima fase zappiana, con i primi tentativi di quantificazione dell'economia aziendale; 1955-1979, il pionierismo; 1980-1995, definito come "travaglio delle idee"; fino ai primi processi di internazionalizzazione della ricerca, lasciando poi al decennio a cavallo di millennio 1996-2006 il merito dei processi, tuttora in corso, di una crescente apertura ai dibattiti internazionali.

[44] L. Guatri, (a cura di), *Economia Aziendale. Com'era e com'è* , Milano, Egea, 2015.

[45] Si veda, in particolare, A. Grandori, Epistemologia ed economia aziendale: note per un dibattito, in Vicari, S. (a cura di), *Metodo e linguaggio nell'Accademia Economico-Aziendale Italiana,* Milano, Egea, 1992: 5-33.

prospettiveinORGANIZZAZIONE

ASSIOA ASSOCIAZIONEITALIANADI ORGANIZZAZIONEAZIENDALE