

26 / 2024

ISSN: 2465-175

prospettive**in**ORGANIZZAZIONE 

RIVISTA DELL'ASSOCIAZIONE ITALIANA DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Special Issue:
**HR management e inclusione: il binomio per
contribuire alla giustizia organizzativa, alla
sostenibilità e alla prestazione**

<https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/>

PROSPETTIVE IN ORGANIZZAZIONE

RIVISTA TRIMESTRALE DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Direttore

M. Martinez - Seconda Università degli Studi di Napoli

Comitato editoriale di coordinamento

Buonocore Filomena - Università di Napoli Parthenope

Flamini Giulia - Università Politecnica delle Marche

Rosario Marrapodi - Università degli Studi di Napoli 'Parthenope'

Morelli Chiara - Università del Piemonte Orientale

Tomo Andrea - Università degli Studi di Napoli Federico II

Riemma Filomena - Università Parthenope di Napoli

Rosa Angelo - Università LUM "Giuseppe Degennaro"

Todisco Lucio - Università degli Studi di Napoli Federico II

Tomo Andrea - Università degli Studi di Napoli Federico II

Zifaro Maria - Università Telematica "Universitas Mercatorum" Roma

ISSN 2465-175

Editore

ASSIOA - Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale

Università Cattolica del Sacro Cuore

Largo A. Gemelli, 1 -20123 Milano

info@assioa.it

L'impatto dell'intelligenza artificiale sulla diversità e sull'inclusione nel processo di reclutamento.....	9
Neurodiversity and the Selection Process in Organizations: A Preliminary Study on the Use of Video Curriculum as a Tool for Inclusion.....	24
Liberare i talenti nelle organizzazioni inclusive.....	41
Le implicazioni di diversity management nel piano di attuazione del programma garanzia occupabilità dei lavoratori del PNRR.....	53
L'influenza delle pratiche HR orientate al genere femminile sulla generazione di capitale intellettuale aziendale.....	65
Favorire l'inclusione e l'engagement dei lavoratori affetti da malattia cronica: evidenze dal progetto di ricerca-intervento MaCro@Work Caring Program di Enel.....	77
La relazione tra gli operatori sanitari e i pazienti con disabilità: riflessioni per una sanità più inclusiva.....	92
Recensione "Job Crafting e Meaningful Work: Prospettive e implicazioni organizzative per la gestione delle risorse umane di Angelo Rosa".....	102

Introduzione allo Special Issue

Questo special issue nasce dal desiderio di sollecitare un dialogo ancora più stretto fra ricerca accademica e pratica manageriale sui temi della diversità, dell'inclusione e della sostenibilità sociale. È con questo spirito che abbiamo invitato a unirsi a noi come Guest Editor di questo numero speciale Manuela Giusti, HR Manager & Compensation Director di WindTre, e Gian Luca Granziera, Culture & People Manager di Intesa Sanpaolo. Una novità stimolante per noi così come per la rivista!

Al momento di scegliere la linea editoriale e lanciare il call for paper, cercavamo un'idea che tutti condividessimo. Ne sono emerse subito due. La prima è la convinzione che la Direzione / Funzione HR debba sempre di più assumersi la responsabilità di ispirare e indirizzare l'agenda della propria organizzazione sui temi della diversità, dell'inclusione e della sostenibilità sociale. La seconda è la constatazione che le pratiche di people management rappresentino il terreno più fertile per mettere a terra le 'aspirazioni' di un'agenda che appare spesso tanto auspicabile quanto ideale, e tramutarle in iniziative in grado di incidere sul vissuto lavorativo delle persone. Sono esigenze ormai ineludibili e urgenti a fronte dei mutamenti sociali, politici ed economici, e del concomitante emergere di nuove modalità di lavoro e dell'affacciarsi di nuove generazioni e popolazioni organizzative.

Ricerca e pratica manageriale sono finalmente giunte a riconoscere che i lavoratori esprimono identità multiple e intersezionali, che cambiano nel corso della vita lavorativa, influenzando i bisogni di sviluppo e realizzazione, di equilibrio vita-lavoro, e il senso di giustizia ed equità (cfr., Innocenti et al., 2013; Kristal et al., 2020; Uguarte e Rubery, 2021). Sul piano individuale, l'inclusione si realizza nella possibilità di soddisfare, al tempo stesso, i bisogni di unicità e di appartenenza delle persone (Shore et al., 2011), permettendo di liberare il potenziale di ciascuno e di facilitare la collaborazione con gli altri oltre barriere e steccati. Sul piano organizzativo, l'inclusione cambia il modo stesso di comprendere e

accogliere le fragilità nella vita lavorativa e genera comportamenti pro-sociali (e.g., Mansoor et al., 2022; Edwards et al., 2022), diventando così una componente chiave della sostenibilità sociale delle organizzazioni (Järlström et al., 2018).

Allo stesso tempo, l'inclusione è una pratica complessa che richiede di essere esaminata anche in prospettiva critica per mettere in luce tensioni e paradossi (Tyler, 2019; Zanoni e Janssens, 2007) che, nonostante le buone intenzioni, finiscono talvolta per ignorare o rinforzare forme di disegualianza e discriminazione sul lavoro (Guerci et al., 2022) e creare nuove gerarchie.

I processi di trasformazione digitale stanno generando nuove dinamiche di inclusione/esclusione nella società, sul mercato del lavoro e nei contesti di lavoro che le pratiche e la funzione HR devono saper riconoscere e governare (Bondarouk e Brewster, 2016). Anche la forza lavoro delle organizzazioni è diventata più flessibile e frammentata. Basti pensare ai cosiddetti 'gig worker' o al crescente ricorso a lavoratori free lance anche in ruoli che richiedono l'apporto di competenze evolute e strategiche (Meijerink e Keegan, 2019; van den Groenendaal et al., 2022). Questa crescente frammentazione e pluralizzazione della forza lavoro comporta nuove sfide per le attività di gestione inclusiva dei collaboratori che finora sono state poco studiate e implementate.

Questo special issue si pone l'obiettivo di esplorare come le pratiche e i processi HR stiano cambiando ed evolvendo per favorire i processi di inclusione in relazione, da un lato, ai grandi cambiamenti che stanno attraversando la società e l'economia e, dall'altro, alle numerose declinazioni in cui differenze e identità individuali e di gruppo possono manifestarsi ed esprimersi nei contesti di lavoro. I contributi inclusi in questo special issue consentono di sviluppare una visione articolata di diverse pratiche HR e di come queste si confrontano con le varie opportunità e con le sfide che la promozione dell'inclusione offre al mondo della ricerca e alle aziende.

Nello specifico, sui temi del reclutamento e della selezione, il contributo di Aizhan Tursunbayeva, Stefano Di Lauro e Alessia Berni analizza l'impatto dell'intelligenza artificiale (IA) sulla diversità e sull'inclusione nel processo di reclutamento attraverso alcuni casi studio che mettono in luce importanti vantaggi, ma anche questioni etiche per evitare le discriminazioni prodotte dai pregiudizi dell'IA rispetto a quelli umani. Rispetto agli strumenti di recruiting e selection, Domenico Napolitano affronta il tema emergente della neuro-diversità, analizzando il potenziale contributo che tool asincroni, come il video curriculum, possono offrire per superare le barriere che le persone neuroatipiche incontrano nel processo di selezione. Proprio la fase di costruzione dell'identità dell'azienda verso i futuri lavoratori, così come accade nel reclutamento, e la fase di selezione, sono tra quelle che hanno colpito i nostri Guest Editor aziendali, che illustrano così la loro reazione ai diversi contributi: "Per quanto riguarda l'intelligenza artificiale e la relativa applicazione ai processi di selezione, sono convinta che la valutazione umana sarà sempre quella determinante. La scelta in fase di ingresso non potrà mai prescindere dal fitting culturale aziendale e dalla composizione del gruppo nel quale la persona verrà inserita. Ritengo però di fondamentale importanza che, in caso di utilizzo di intelligenza artificiale, si focalizzi l'attenzione sulla costruzione di algoritmi di pre-screening "etici" che annullino le distorsioni ed i pregiudizi", commenta Giusti. Anche Granziera illustra così il suo pensiero su tecnologia, inclusione e diversità rispetto all'etica nei processi di ingresso: "Prendiamo ad esempio il processo di reclutamento che è portatore per sua natura di discriminazione tra candidato selezionato e candidato non selezionato, a seguito di un giudizio complessivo maturato dal confronto tra bisogno aziendale e essenza professionale e personale della persona candidata. Giungere a questo giudizio opzionando un percorso di blind hiring curato da un selezionatore o da una soluzione di AI è possibile, ma i bias umani o artificiali sono una variabile di cui tener conto: un selezionatore ne ha consapevolezza e applica correttivi imposti dall'etica professionale, una soluzione AI ha tra i suoi ideatori professionisti eterogenei tra cui preposti a tutela dell'etica".

Per quanto riguarda i processi di talent management e di sviluppo e riqualificazione, in ottica di diversità ed inclusione, il contributo di Mauro Romanelli e Maria Ferrara discute come la gestione del talento inclusiva possa portare a liberare capacità e risorse strategiche per la sostenibilità dell'impresa, e che sono invece bloccate da una più diffusa concezione elitaria del talent management. Sviluppando più la tematica in relazione ad aspetti di policy che influenzano il sistema HR e l'inclusione che questo può produrre, il contributo di Sofia Casà e Raimondo Ingrassia guida una riflessione su come l'attuazione del programma garanzia occupabilità dei lavoratori del PNRR possa essere discusso alla luce dei bias che in azienda e nelle istituzioni è possibile si sviluppino in relazione al genere, al background formativo, all'accesso ai sussidi dei candidati, quando si operano scelte di re-skilling e di assunzione.

Quando si considera in modo più ampio il sistema HR e il suo contributo alla gestione della diversità e alla promozione dell'inclusione, tre contributi analizzano il tema del genere, della malattia cronica e della disabilità. Nello specifico, il contributo di Franca Cantoni, Carlotta D'Este, e Ilaria Galavotti analizza l'impatto di una gestione del personale orientata alla promozione della presenza femminile sullo sviluppo del capitale intellettuale dell'impresa, illustrando, attraverso uno studio empirico, gli effetti positivi della selezione e quelli più di lungo periodo dello sviluppo. Sul tema della diversità di genere, la Guest Editor Manuela Giusti sottolinea l'importanza dello sviluppo di indicatori di performance adeguati: "In relazione alla diversità, in particolare quella di genere, è molto importante che Aziende ed Istituzioni si diano degli obiettivi sfidanti e che misurino il progresso degli stessi. Noi in WindTre abbiamo rivisto da alcuni anni i principali processi HR che attraversano il ciclo di vita dei nostri dipendenti, dalla selezione, alle promozioni, all'uscita dall'azienda per assicurare che ogni processo preveda la parità di trattamento. Inoltre, monitoriamo costantemente l'andamento dei KPI associati ad ogni processo per assicurarci che i risultati siano improntati all'equità". Sul tema delle malattie croniche, il contributo di Alessia Sammarra, Laura Innocenti, Silvia Profili e Gabriele Gabrielli analizza, attraverso una ricerca intervento nel Gruppo Enel, il tema della disclosure, del rapporto con il

supervisor e dei relativi supporti organizzativi per la gestione delle persone con malattia cronica, affrontando poi la discussione delle pratiche a supporto della loro inclusione, tra cui il Gestore di Cuore, figura di mediazione e consulenza per facilitare i processi di comunicazione e di accomodamento. Il contributo di Greta Brizio e Chiara Paolino analizza il caso della gestione inclusiva dei pazienti con disabilità nelle strutture ospedaliere. Lo studio mette in luce come un sistema HR che supporti un clima organizzativo centrato sul riconoscimento della rilevanza delle emozioni e dell'embodiment delle medesime, che supporti il valore del bricolage e la cultura del feedback siano essenziali per un pieno riconoscimento del paziente con disabilità e per strutturare una relazione di reciprocità tra paziente e operatore. Commentano i nostri Guest Editor: "Favorire l'inclusione e l'engagement dei lavoratori affetti da malattie croniche è un obiettivo che le Aziende devono porsi, ma di cui si parla meno. Penso che aver formato delle persone che possano gestire e favorire questo tipo di inclusione sia stato veramente efficace", dice Giusti. In conclusione, afferma Granziera: "In passato nelle organizzazioni la diversità era gestita in modo limitato in risposta a obblighi di legge e alle circostanze sociali, senza una progettualità con obiettivi definiti. Oggi è sempre il contesto esterno che influisce sulle azioni aziendali, ma sono le interazioni umane sui canali social che rendono obbligate le aziende a riconoscere al proprio interno le diversità presenti e a intenderle quali risorse disponibili per l'evoluzione del fare impresa. La complessità raggiunta dall'evoluzione umana rende non più etichettabili le diversità ed anche il benevolo tentativo di perpetuare questa abitudine per prevedere poi specifici percorsi può presentare il conto della non inclusione".

Auguriamo una buona lettura, sperando che questo Special Issue offra spunti e ispirazioni a tutti coloro che stanno lavorando per rendere le organizzazioni contesti sempre più inclusivi e sostenibili.

Alessia Sammarra, Chiara Paolino, Manuela Giusti e Gian Luca Granziera

L'impatto dell'intelligenza artificiale sulla diversità e sull'inclusione nel processo di reclutamento

di Aizhan Tursunbayeva, Stefano Di Lauro e Alessia Berni

Il presente articolo analizza l'impatto dell'intelligenza artificiale (IA) sulla diversità e sull'inclusione nel processo di reclutamento. L'IA promette opportunità per migliorare l'equità e l'efficacia del reclutamento ma, allo stesso tempo, solleva questioni etiche. Attraverso alcuni casi studio si intende fornire una visione bilanciata dell'applicazione dell'IA nel processo di reclutamento.

Diversità e inclusione

Il concetto di diversità è ampiamente trattato nella letteratura organizzativa per descrivere l'eterogeneità e la composizione demografica di gruppi o organizzazioni. In passato, l'attenzione alla diversità sul luogo di lavoro era principalmente incentrata sui dipendenti appartenenti a categorie protette di genere e razza. Tuttavia, nel corso degli ultimi 60 anni, l'interpretazione del concetto si è ampliata per includere una vasta gamma di caratteristiche demografiche e individuali, incluse le abilità mentali e fisiche e il livello di istruzione, essendo stato ampiamente riconosciuto che il personale delle organizzazioni è caratterizzato da una notevole varietà di culture, origini etniche e stili di vita (Langdon et al., 2002). L'ampliamento concettuale riflette, dunque, la consapevolezza delle diverse caratteristiche presenti nella forza lavoro delle organizzazioni. Tali caratteristiche sono spesso associate a un funzionamento organizzativo efficace, alla competitività (ad esempio, Harvey, 1999) e alle performance dei team (Horwitz & Horwitz, 2007).

Le organizzazioni perseguono costantemente l'obiettivo di incrementare la diversità del proprio personale e stanno intraprendendo sforzi per integrare tutti i membri, inclusi quelli appartenenti a gruppi sottorappresentati, nei processi organizzativi al fine di garantire che si sentano rispettati e

apprezzati per i loro contributi unici. Questa pratica è nota come inclusione. L'importanza crescente della diversità e dell'inclusione (D&I) nelle organizzazioni è evidente dall'aumento del 113% dei dirigenti con titoli di lavoro specifici in questo campo (Ward, 2020). L'attenzione degli studiosi su questo argomento è testimoniata anche dal numero crescente di pubblicazioni pertinenti.

La diversità e l'inclusione sul luogo di lavoro sono sostenute da diverse argomentazioni, che abbracciano aspetti legali, sociali, organizzativi, morali ed economici. È stato dimostrato che le aziende che implementano politiche inclusive ottengono migliori risultati economici e un vantaggio competitivo. Un esempio di tale impegno è evidente nelle parole di William Weldon, Presidente e CEO di Johnson & Johnson, che ha dichiarato che la diversità e l'inclusione sono fondamentali per il successo globale dell'azienda e sono integrate nella sua struttura aziendale, sottolineando così quanto i principi di D&I consentano di offrire prodotti e servizi per la salute e il benessere delle persone in tutto il mondo.

Intelligenza Artificiale

L'intelligenza artificiale (IA) è un "campo dell'informatica dedicato alla creazione di sistemi capaci di svolgere compiti che richiedono tipicamente intelligenza umana" (Pesapane, 2018, p. 2). Negli ultimi dieci anni, il machine learning è emerso come una delle forme più diffuse di IA, anche se spesso i due termini vengono usati in modo intercambiabile. Il machine learning si basa sull'utilizzo di algoritmi per analizzare i dati, apprendere da essi e formulare previsioni. Il successo del machine learning è stato fortemente influenzato dall'enorme quantità di dati resa disponibile a partire dal 2015, grazie alla diffusione di Internet e dei social media, nonché dall'accessibilità di potenti e convenienti unità di elaborazione grafica che ne favoriscono l'applicazione (Diamandis & Kotler, 2020).

L'applicazione pratica dell'IA ha raggiunto livelli significativi. Nel 1995 l'IA era in grado di leggere i codici postali dalle lettere, mentre nel 1997 Deep Blue di IBM ha sconfitto il campione mondiale di

scacchi Gary Kasparov. Solo 10 anni dopo, un romanzo scritto da un sistema di IA è stato finalista al premio letterario nazionale del Giappone (Diamandis & Kotler, 2020). Oggi l'IA permea ogni aspetto delle nostre vite, influenzando anche il modo in cui lavoriamo. Essa si occupa di compiti ripetitivi e monotoni (Susskind & Susskind, 2015) nonché di compiti che richiedono una conoscenza intensiva e decisioni complesse, spesso prese nell'ambito lavorativo. Si prevede che l'IA modificherà la natura stessa del lavoro svolto dalle persone e influenzerà la gestione delle risorse umane (HRM) all'interno delle organizzazioni (Tursunbayeva, 2019). Ad esempio, l'IA può essere coinvolta nel processo di reclutamento (Johnson et al., 2020) o nella valutazione dei candidati (Buck & Morrow, 2018). In relazione a queste pratiche, l'IA è spesso definita come un software in grado di generare strategie basate sui dati per semplificare l'HRM (Tuffaha & Perello-Marin, 2021).

È altamente consigliato collegare le iniziative organizzative di D&I ai processi e alle pratiche HRM volti ad attrarre, sviluppare, trattenere e motivare un personale con una vasta gamma di caratteristiche demografiche, individuali o culturali. Si è riscontrato che le politiche di HRM incentrate sulla diversità, amministrare in modo imparziale, sono considerate capaci di migliorare la percezione di giustizia procedurale, equità e, di conseguenza, aumentare l'impegno dei dipendenti verso l'azienda (Richard & Johnson, 2001). Recentemente, l'IA è emersa come uno strumento innovativo nell'ambito della gestione delle risorse umane, offrendo opportunità per supportare le pratiche HRM focalizzate su D&I e supportare la presa di decisioni eque (Johnson et al., 2020). Nonostante il potenziale di utilizzo dell'IA in ambito D&I, la comprensione di tale approccio rimane ancora limitata.

Attualmente, le iniziative di D&I che utilizzano l'IA si basano principalmente sull'intuizione degli operatori, sull'esperienza non valutata o sull'imitazione del comportamento (Hays-Thomas & Bendick, 2013) piuttosto che su una solida base di evidenze. Al fine di colmare questa lacuna, il presente articolo si propone di indagare come l'IA influenzi il processo di reclutamento, attraverso l'analisi di casi specifici. Partendo dalla connessione tra HRM e D&I, come suggerito da Shen et al., (2009),

l'articolo ha lo scopo di discutere in che modo l'IA sta influenzando tale processo e quali risultati ne derivino per le iniziative di D&I all'interno delle organizzazioni.

Reclutamento

Attualmente attrarre e trattenere i talenti necessari per garantire la prosperità organizzativa nel periodo successivo alla pandemia rappresenta una delle priorità per i dirigenti nel corso del 2023 (Forbes, 2023; Gartner, 2023; PWC, 2023), in particolare nel contesto della “*Great Attrition*” (De Smet et al., 2023). Il 50% dei dirigenti, infatti, prevede difficoltà nel soddisfare la domanda con il modello di talento di cui dispone attualmente (Mercer, 2023).

Di conseguenza, l'assunzione di personale è passata da essere un processo critico dell'HRM a una priorità strategica per i dirigenti aziendali. Questo cambiamento è stato influenzato da diversi fattori, tra cui il progresso tecnologico, la digitalizzazione delle informazioni del lavoro e dei candidati, l'emergere delle piattaforme di networking professionale e la diffusione dell'IA (Black & van Esch, 2020; Kim et al., 2021; Murphey, 2020). Nel 2014 è stato riportato che il 33% delle organizzazioni aveva adottato algoritmi per identificare, reclutare e selezionare i candidati (Gonzalez et al., 2019). Sei anni dopo, tale percentuale è aumentata al 55% per le organizzazioni statunitensi che utilizzano algoritmi e analisi predittive nel processo di acquisizione dei talenti (Mercer, 2020).

Nella prossima sezione verranno presentati alcuni casi di aziende nazionali ed internazionali che hanno già adottato (o hanno provato ad adottare) l'IA nel processo di reclutamento, con le potenziali implicazioni per la D&I.

Utilizzo dell'IA nel processo di reclutamento: alcuni casi studio

Blind hiring

Il processo di reclutamento che utilizza algoritmi che permettono di occultare le informazioni sensibili dei candidati al fine di garantire una neutralità dei processi di reclutamento è noto come *blind hiring*. Secondo quanto riportato in un articolo del New York Times, questa pratica nasce nel 1952 grazie all'idea della Boston Symphony Orchestra, una delle più rinomate orchestre statunitensi, con l'obiettivo di evitare discriminazioni razziali tra musicisti bianchi e/o neri e di genere maschile e/o femminile, concentrandosi esclusivamente sulle prestazioni artistiche. Nel contesto aziendale, tale approccio di assunzione dovrebbe limitare i pregiudizi di genere e promuovere la diversità, almeno nella prima fase dello screening dei candidati. Uno studio condotto nel 1997 da diversi ricercatori dell'Università di Harvard ha evidenziato un aumento stimato del 25-46% della probabilità per le donne di superare la prima fase di screening. Attualmente Deloitte ed Ernst & Young adottano il *blind hiring* come pratica di assunzione (Feldmann, 2018). Questo approccio viene anche utilizzato da diverse società di servizi di reclutamento digitali come Retorio e Censia, i cui sviluppatori sostengono come gli algoritmi con cui sono sviluppate le piattaforme siano "ciechi" rispetto all'età, al sesso o al colore della pelle grazie alla predisposizione di un filtro denominato "diversità di genere" capace di occultare il genere dei candidati e garantire l'assenza di pregiudizi (Drage & Mackereth, 2022). *Amazon*

L'utilizzo dell'IA può presentare anche un "lato oscuro" quando i dati utilizzati contengono *bias*, ossia distorsioni che inevitabilmente ampliano le discriminazioni nel processo di reclutamento.

Recentemente l'azienda di e-commerce Amazon è stata oggetto di critiche per gli effetti distorsivi derivanti dall'impiego dell'IA. Tra il 2014 e il 2015, per far fronte alla necessità di espansione, l'azienda ha intrapreso una massiccia campagna di assunzioni che ha triplicato il numero dei dipendenti, portandolo a 575.700 unità (Dastin, 2018). Al fine di agevolare le attività dei responsabili dell'HRM nel processo di reclutamento, l'azienda ha incaricato un team di ingegneri di sviluppare uno strumento basato sull'IA. Tale strumento aveva lo scopo di assegnare un punteggio da uno a cinque a ciascun curriculum e di identificare il candidato più idoneo.

Il team di ingegneri ha addestrato l'IA utilizzando dataset contenenti i curricula inviati all'azienda negli ultimi dieci anni, cercando di selezionare curricula simili a quelli di personale precedentemente assunto. *“Volevano letteralmente che fosse una macchina in cui se mettevi 100 curricula, i migliori cinque che avrebbe “sputato” fuori, li avremmo assunti”* (Dastin, 2018), ha affermato uno degli intervistati.

Tuttavia, ben presto sono emersi gli effetti distorsivi della digitalizzazione in termini di equità di genere. Si è constatato che le scelte compiute dall'IA non erano neutrali, ma discriminavano le candidate di genere femminile poiché i curricula del personale precedentemente assunto erano prevalentemente riferiti al genere maschile, a causa della predominanza di uomini nel settore tecnologico. Il primo a segnalare il caso e ad indagare su di esso è stato il giornale britannico “Reuters”, attraverso un'intervista anonima a cinque membri del team di ingegneri. I programmatori stessi hanno confessato che *“il sistema ha effettivamente imparato da solo che i candidati maschi erano preferibili”* (Dastin, 2018). Si attribuiva poca importanza alle competenze e molta alle differenze di genere, tanto che anche candidati non qualificati venivano preferiti per qualsiasi posizione. Dopo la scoperta di questa discriminazione, Amazon ha preso la decisione di sciogliere il team responsabile dello sviluppo dell'IA, anche se non ha mai ammesso esplicitamente la responsabilità per l'accaduto. Al fine di mitigare le voci circolanti, l'azienda ha comunicato che lo strumento basato sull'IA non aveva mai sostituito completamente i reclutatori umani, ma aveva fornito loro semplicemente suggerimenti e supporto decisionale. Tuttavia, nonostante l'incidente, l'impiego dell'IA non è stato completamente eliminato da Amazon. L'azienda attualmente utilizza una versione notevolmente ridimensionata del sistema di reclutamento basato sull'IA, principalmente per facilitare l'eliminazione di profili duplicati dai database dei candidati. Inoltre, Amazon sta pianificando lo sviluppo di un nuovo sistema che sia in grado di effettuare lo screening dei curricula con un'attenzione specifica alla diversità. Attualmente, Amazon riporta che la sua forza lavoro si compone di un rapporto uomini-donne del 60:40, con un prevalente numero di uomini impiegati (BBC, 2018).

IKEA

Ikea è un'azienda multinazionale svedese fondata nel 1943 e specializzata nella vendita di mobili, complementi d'arredo e oggettistica per la casa. Ad oggi è presente in 42 Paesi nel mondo con 345 store e conta circa 164.000 dipendenti.

“In Ikea l'attenzione è alla persona [...] e siamo orgogliosi di tutelare tutte le diversità: mettere insieme persone diverse crea valore e fa emergere il talento di ciascuno” ha dichiarato Belén Frau, amministratore delegato Ikea Italia (Frau, 2017). L'azienda svedese considera la diversità come un elemento che permette la sua crescita, accogliendola così in tutte le sue forme, garantendo ai collaboratori un ambiente di lavoro migliore.

Ikea è stata la prima azienda nel mondo ad utilizzare l'IA per il reclutamento su larga scala. Nel 2017 ha introdotto il robot Vera per condurre i colloqui con i candidati. Il robot è in grado di intervistare circa 1.500 candidati in un solo giorno lavorativo. Ikea fornisce al sistema Vera i criteri di selezione desiderati per i candidati, in modo che il robot possa cercare nei curricula coloro che soddisfino tali requisiti. Dopo aver individuato i potenziali dipendenti, Vera li contatta e, se ancora interessati alla posizione lavorativa, vengono sottoposti ad un'intervista telefonica o tramite videochiamata.

L'intervista, della durata di circa 8 minuti, viene condotta da Vera, che seleziona i candidati “migliori” (secondo i criteri stabiliti) e li indirizza ai reclutatori umani, i quali hanno l'ultima parola nella decisione finale di assunzione.

Questo sistema basato sull'IA consente di ridurre i tempi di selezione, soprattutto nella fase iniziale, escludendo i candidati che potrebbero aver inviato la richiesta per un determinato impiego ma non sono più disponibili per il lavoro o non soddisfano i requisiti richiesti. Ciò consente ai reclutatori di dedicare il proprio tempo e i propri sforzi ai colloqui con potenziali candidati che si adattano perfettamente alla posizione vacante (Meta, 2018). Al momento non sono stati segnalati casi di

discriminazione da parte di Robot Vera. Tuttavia, è importante tener presente che qualsiasi tipologia di IA, incluso il Robot Vera, potrebbe discriminare qualora i dati su cui essa è stata “addestrata” contenessero eventuali pregiudizi legati al genere, alla razza, all'età o ad altri fattori; in tal caso, infatti, l'IA potrebbe apprendere e perpetuare involontariamente tali pregiudizi (Tursunbayeva et al., 2022). Anche la percezione di equità da parte dei candidati durante la fase del colloquio mediato dall'IA potrebbe venir meno. Ad esempio, un recente studio ha rilevato che i colloqui faccia a faccia vengono percepiti come più equi rispetto a quelli mediati da robot (Nørskov et al., 2020). Ciò suggerisce che, sebbene l'IA possa offrire numerosi vantaggi nel processo di reclutamento, è essenziale continuare a monitorare e perfezionare questi sistemi al fine di garantire la promozione completa dell'equità e dell'uguaglianza.

Accenture

Accenture è una rinomata società di consulenza e servizi professionali, leader a livello mondiale. Fondata nel 1913 come divisione di consulenza di Andersen, DeLany & Co., ha assunto il nome di “Accenture” nel 2001, che simboleggia il suo impegno nel guardare avanti. Accenture opera nel settore della consulenza strategica e direzionale, dell'esternalizzazione e della consulenza informatica e offre inoltre servizi di riprogettazione dei processi aziendali nelle aree finanziarie, di contabilità e di controllo di gestione.

Il 29 settembre 2022 Accenture è stata nuovamente riconosciuta come la prima azienda nel D&I Index di Refinitiv, un prestigioso indice che valuta le 100 società quotate in borsa con i luoghi di lavoro più diversificati e inclusivi. Questa è la terza volta che Accenture riceve tale riconoscimento, che tiene conto di importanti dati ambientali, sociali e di governance. Tale classifica conferma l'impegno di Accenture nel promuovere e sostenere la diversità e l'inclusione, non solo all'interno dell'azienda stessa, ma anche a livello più ampio nella comunità aziendale.

“Al centro di Accenture c’è il nostro costante impegno per l’uguaglianza per tutti. Abbiamo una visione ampia della diversità, che include i diversi background razziali ed etnici della nostra gente in tutto il mondo. Crediamo che l’inclusione e la diversità liberino l’innovazione e creino una cultura in cui tutti sentano di avere pari opportunità”. Questo è ciò che ha pronunciato Julie Dolce, Presidente e CEO di Accenture (Accenture, 2020).

Nel 2021 Accenture, attraverso il suo segmento Accenture Ventures, ha effettuato un significativo investimento in *Beamery*, una startup londinese che si avvale dell’IA per fornire aiuto alle grandi aziende ad attirare, trattenere e fidelizzare talenti umani su scala globale, digitalizzando e migliorando il processo di reclutamento. Beamery offre un sistema chiamato Talent Operating System, che integra le diverse fasi del ciclo di vita dei talenti, inclusa la fase di reclutamento, in un’unica piattaforma. Questo sistema consente di analizzare milioni di curricula presenti su tutto il Web e di identificare in tempi molto brevi i candidati più idonei alle esigenze specifiche dell’azienda, considerando anche le diverse caratteristiche di ciascun potenziale candidato, al fine di creare la forza lavoro diversificata che l’azienda richiede (Accenture, 2021).

Nonostante l’assenza di evidenze empiriche attestanti casi di discriminazione suscitati da tali sistemi, emerge la presenza di rischi per la promozione della diversità e dell’inclusione, tra cui la possibile generazione di un prototipo di “candidato ideale”, derivato da correlazioni semantiche tra parole e tratti individuali, che potrebbe, di conseguenza, esercitare una pressione sull’omogeneizzazione degli individui in linea con tale modello (i.e., isomorfismo).

Conclusioni /implicazioni

I progressi dell’IA in settori come la sanità, i social media e il marketing sono stati rapidi e notevoli. Tuttavia, il campo della gestione delle risorse umane ha visto progressi minori, considerando le specificità dell’HRM che la differenziano da altre aree in cui è stata applicata l’IA. Nonostante la

presenza di alcuni casi di adozione dell'IA nel processo di reclutamento in cui si valutino le implicazioni sulla diversità e l'inclusione, il fenomeno è ancora poco studiato. La letteratura su questo tema, infatti, è ancora poco sviluppata e necessita di ulteriori ricerche.

In generale, l'applicazione dell'IA nel processo di reclutamento potrebbe aiutare a prendere decisioni più equilibrate ed obiettive, riducendo il pregiudizio umano. Questo è considerato un primo passo per la pratica di gestione della D&I, consentendo alle organizzazioni di identificare e valorizzare la diversità nel loro capitale umano. Tuttavia, le questioni etiche e legate alle responsabilità dei pregiudizi nell'IA rispetto a quelli umani, sono oggetto di dibattito. I rischi associati all'IA hanno portato allo sviluppo di raccomandazioni specifiche per assicurare l'equità ed evitare le discriminazioni. Inoltre, sono stati effettuati investimenti nei team dedicati all'etica dell'IA. L'IA potrebbe sicuramente essere considerata uno strumento per migliorare la D&I nei processi di reclutamento qualora le aziende adottino pratiche che garantiscono la trasparenza nell'uso di tali strumenti (ovvero, che forniscono ai candidati una chiara comprensione di come vengano prese le decisioni), offrano formazione al personale sull'uso adeguato e consapevole di questi strumenti e dei relativi rischi, monitorino e correggano eventuali pregiudizi nell'IA, rendano l'IA accessibile a tutti i candidati, indipendentemente dalle loro abilità o disabilità, e rispettino la privacy dei dati dei candidati. Questo studio contribuisce alla letteratura, alle pratiche e alle politiche sulla D&I, sull'IA, sull'HRM e sulle organizzazioni, fornendo una panoramica sulle applicazioni dell'IA nel processo di reclutamento con implicazioni per la D&I. Inoltre, offre un contributo ai responsabili delle risorse umane e ai manager per poter riflettere sull'adozione dell'IA nel processo di reclutamento.

Acknowledgment

Il presente articolo è parte di un progetto più ampio dal titolo "Towards an agile public sector: reinventing the public administration by designing human-centred and sustainable organizational models, HRM practices and work(places)", finanziato dal MUR nell'ambito del PRIN PNRR 2022 -

CUP I53D23016460001 – “Finanziamento dell’Unione Europea – NextGenerationEU – missione 4, componente 2, investimento 1.1.”

Bibliografia

Accenture (2020). Racial and ethnic equality. Accenture.

<https://www.accenture.com/us-en/about/inclusion-diversity/ethnic-diversity>

Accenture (2021). Accenture Makes Strategic Investment in Beamery to Transform Talent Recruitment and Management.

<https://newsroom.accenture.com/news/accenture-makes-strategic-investment-in-beamery-to-transform-talent-recruitment-and-management.htm>

BBC. (2018, ottobre 10). Amazon scrapped «sexist AI» tool. *BBC News*.

<https://www.bbc.com/news/technology-45809919>

Black, J. S., & van Esch, P. (2020). AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it?

Business Horizons, 63(2), 215–226. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.12.001>

Buck, B., & Morrow, J. (2018). AI, performance management and engagement: Keeping your best their best. *Strategic HR Review*, 17(5), 261–262.

De Smet, A., Dowling, B., Hancock, B., & Schaninger, B. (2023). *The Great Renegotiation and new talent pools* [McKinsey].

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-great-talent-pools>

Diamandis, P. H., & Kotler, S. (2020). *The Future Is Faster Than You Think: How Converging Technologies Are Transforming Business, Industries, and Our Lives*. Simon & Schuster.

Drage, E., & Mackereth, K. (2022). Does AI Debias Recruitment? Race, Gender, and AI's "Eradication of Difference". *Philosophy & Technology*, 35(4), 89. <https://doi.org/10.1007/s13347-022-00543-1>

Feldmann, J. (2018). *Council Post: The Benefits And Shortcomings Of Blind Hiring In The Recruitment Process*. Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2018/04/03/the-benefits-and-shortcomings-of-blind-hiring-in-the-recruitment-process/>

Forbes. (2023). *Council Post: 16 Common Concerns CEOs Have In 2023 (And How To Address Them)*. Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2023/02/09/16-common-concerns-ceos-have-in-2023-and-how-to-address-them/>

Gartner. (2023). *Top 5 Trends for HR Leaders in 2023*. Gartner.

<https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders-cpc>

Gonzalez, M., Capman, J., Oswald, F., Theys, E., & Tomczak, D. (2019). "Where's the I-O?" Artificial Intelligence and Machine Learning in Talent Management Systems. *Personnel Assessment and Decisions*, 5(3). <https://doi.org/10.25035/pad.2019.03.005>

Harvey, B. H. (1999). Technology diversity and work culture—Key trends in the millenium. *HR Magazine*, 44, 58–59.

Hays-Thomas, R., & Bendick, M. (2013). Professionalizing Diversity and Inclusion Practice: Should Voluntary Standards Be the Chicken or the Egg? *Industrial and Organizational Psychology*, 6(3), 193–205. <https://doi.org/10.1111/iops.12033>

Horwitz, H., & Horwitz, H. (2007). The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography. *Journal of Management*, 33(6), 987–1015.

Johnson, R., Stone, D., & Lukaszewski, K. (2020). The benefits of eHRM and AI for talent acquisition. *Journal of Tourism Futures*. <https://doi.org/10.1108/JTF-02-2020-0013>

Kim, S., Wang, Y., & Boon, C. (2021). Sixty years of research on technology and human resource management: Looking back and looking forward. *Human Resource Management*, 60(1), 229–247. <https://doi.org/10.1002/hrm.22049>

Langdon, D., McMenamin, T. M., & Krolik, T. J. (2002). U.S. labor market in 2001: Economy enters a recession. *Monthly Labor Review*. <https://www.bls.gov/opub/mlr/2002/article/us-labor-market-in-2001-economy-enters-a-recession.htm>

Mercer. (2020). *Win with empathy*. Mercer. <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/gl-2020-mercer-gtt-2020-infographic-global.pdf>

Mercer. (2023). *Beat the crisis. How executives are responding to economic shocks and talent shortages*. Mercer. <https://www.mercer.com/our-thinking/how-executives-are-responding-to-economic-shocks-and-talent-shortages.html>

Murphey, D. (2020). *How recruitment has changed over the past decade*. MHR.

<https://mhrglobal.com/uk/en/blog/how-recruitment-has-changed-over-the-past-decade>

Nørskov, S., Damholdt, M. F., Ulhøi, J. P., Jensen, M. B., Ess, C., & Seibt, J. (2020). Applicant Fairness Perceptions of a Robot-Mediated Job Interview: A Video Vignette-Based Experimental Survey. *Frontiers in Robotics and AI*, 7. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/frobt.2020.586263>

Pesapane, F. (2018). Artificial intelligence in medical imaging: Threat or opportunity? Radiologists again at the forefront of innovation in medicine. *European Radiology Experimental*, 2(1).

<https://doi.org/doi:10.1186/s41747-018-0061-6>

PWC. (2023). *26th Annual Global CEO Survey*. PWC.

<https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/ceo-survey-2023.html>

Richard, O., & Johnson, N. (2001). Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance. *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 177–195.

Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource: An international perspective and conceptual framework. *International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235–251. <https://doi.org/10.1080/09585190802670516>

Susskind, R. E., & Susskind, D. (2015). *The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts*. Oxford University Press.

Tuffaha, M., & Perello-Marin, M. R. (2021, marzo 26). Adoption Factors of Artificial intelligence in Human Resource Management. *World Conference on Management, Business and Economics*.

Tursunbayeva, A. (2019). Human resource technology disruptions and their implications for human resources management in healthcare organizations. *BMC Health Services Research*, 19(1), 268.
<https://doi.org/10.1186/s12913-019-4068-3>

Tursunbayeva, A., Pagliari, C., Di Lauro, S., & Antonelli, G. (2022). The ethics of people analytics: Risks, opportunities and recommendations. *Personnel Review*, 51(3), 900–921.
<https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0680>

Ward, M. (2020). There are more diversity-and-inclusion executives at Fortune 500 companies than ever before, but not much has changed yet. *Business Insider*.
<https://www.businessinsider.com/companies-hiring-more-diversity-and-inclusion-executives-2020-7?IR=T#:~:text=Over%20the%20past%20five%20years,according%20to%20the%20new%20repor>
t

Neurodiversity and the Selection Process in Organizations: A Preliminary Study on the Use of Video Curriculum as a Tool for Inclusion

di Valerio Claudio e Domenico Napolitano

Abstract

Traditional and standardised conversational type job interviews represent a barrier for neuroatypical candidates such as autistics, dyslexics and persons with ADHD (attention deficit hyperactivity disorder). These types of job interview hinder opportunities for this vulnerable group to access the labour market because they rely heavily on social and communication skills. This exploratory study advocates for the adoption of video curriculum, inverting the recruiting process perspective from neurotypical to neurodivergent, thus enhancing the inclusivity of organisations. This paper is based on an epistemological statement with a bio-psycho-social approach as the model and the Neurodiversity movement as the inspirational concept.

Keywords: neurodiversity, disability, video curriculum, selection process, asynchronous tools, discrimination

Introduction

This exploratory study advocates for the adoption of video curriculum as a tool to enhance the inclusivity of the selection process for neuroatypical candidates, such as individuals with autism, dyslexia and persons with ADHD (attention deficit hyperactivity disorder). These vulnerable people, or people with disabilities, experience daily barriers to access the labour market due to the use of

traditional job interviews which rely heavily on social and communication skills, which are not usually mastered by neuroatypical people (Farkas et al., 2021).

Although recent trends in organization studies highlight the importance of inclusion in the workplace as a balance between individual uniqueness and belongingness (Shore et al., 2011), there's still very little room for an evaluation of the different characteristics and needs which characterize neurodiversity. On the other hand, scholars are fostering the adoption of new tools both in the workplace and in the recruiting process to overcome these limits (Austin and Pisano, 2017). In line with this tendency, the aim of this study is to show the potential benefits of the video curriculum as a tool to invert the recruiting process prospective from neurotypical to neurodivergent, and thus enhancing the inclusivity of organizations.

Starting from the review of recent pioneer studies on the subject and from preliminary interviews, we intend to explore the use of video curriculum as a meaningful and personalized tool to enhance the relationship with hiring organizations, providing better opportunities for neuroatypical people.

In the next sections we start by framing the issue of inclusive selection processes for neuroatypical people, referring to the Neurodiversity movement who first claimed and developed the inspirational concept. We continue by presenting the video curriculum tool and reviewing the studies conducted so far on its adoption. We then present the findings of our preliminary interviews. We conclude by discussing the potential for further studies on the subject, arguing that in line with the WHO's ICF (International Classification of Functioning and Health) the video curriculum can be considered as a "reasonable accommodation" which works in the *relational* sphere and can promote the job orientation of neuroatypical people by enhancing awareness of personal image, narrative skills and subjective experiences.

The neurodiversity movement and the barrier of the selection process

Neurodiversity movement

The Neurodiversity Movement began in the late 20th century as a new kind of civil rights movement, alongside the claims for disabled peoples' rights originating from activists and scholars. The term Neurodiversity was coined in 1998 by autistic sociologist and activist Judy Singer (1998; 2016). Taking as its basis the definition of biodiversity, human neurodiversity is the variability among the nervous systems of each human being, the set of different characteristics that make up the neurology of each person on earth. We are all neurodiverse. However, in the enormous variability that distinguishes our brains, in the neurodiversity that unites everyone, there are certain characteristics that seem to occur with higher frequency.

The Neurodiversity movement refers to the majority of the population as “neurotypical”, as they have a “typical” neurodevelopment, subject to the inevitable and natural differences between one individual and another. About 20 percent of the population, however, represents so-called “neurodivergences” or “neuroatypicals”, and consists of people who for one reason or another have followed a neurological development different from the average to a greater or lesser degree: their nervous system, in some areas and in ways that differ from individual to individual, has organised itself in atypical ways. Autistic, ADHD (attention-deficit/hyperactivity disorder), dyslexic, dyspraxic, Tourettic, dyscalculic and dysgraphic people (among others) fall into this ideal category.

In the framework of greater social and institutional attention on this topic, studies have highlighted that autistic people have some very valuable skills which can be applied in the workplace (Jacob et al., 2015). They might have very good attention to detail, or be really good at sticking to routines and timetables. Therefore, they are likely to be very punctual and reliable. Several other notable strengths

of autistic people have been identified: thoroughness, accuracy, deep focus, concentration, observational skills, excellent long-term memory, visual skills, analytical and spotting approach, creativity, honesty, loyalty and commitment (National Autistic Society, 2023). In this regard, the employability of neuroatypical people in IT jobs has been noted (Pinchevski & Peters, 2017; Silberman, 2016).

Nevertheless, according to International Labour Organisation's (ILO) Disability Inclusion Policy and Strategy 2020-23[1], people with disabilities are still often excluded and marginalized, and progress made in recent decades – including implementation of the ground-breaking UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities (UNCRPD) in 2006 – has been seriously challenged by the COVID-19 crisis. Current intervention policies and inclusion practices have so far been inadequate for a series of reasons: stigma, a lack of appropriate infrastructure (such as office setup or staffing structures), as well as the tendency to refer to generalised and abstract assumptions rather than engaging with the specificities of individuals (which often differ significantly from one another).

The barriers of the selection process: ableism, stigma and minority stress

In this study, we intend to focus on the job interview as a high-stress situation for neuroatypical people, thus representing a barrier to their inclusion in organizations. Stress and anxiety affect many autistic youngsters and adults, causing significant distress that may be expressed in ways that challenge the person and those who have to evaluate them during a job interview. In fact, traditional and standardised conversational type interviews rely heavily on social and communication skills, so autistic candidates may well struggle to “sell themselves” in an interview, even if they have all the right skills. In particular, they may face challenges with:

- understanding body language and maintaining appropriate eye contact

- knowing how to start, maintain and end conversations or answers to questions
- judging how much information to give – especially if questions are open
- thinking in abstract ways, or considering “what if?” scenarios
- varying their tone of voice and finding the appropriate level of formality
- keep focus in a noisy context

In study on a sample of 17 autistic workers (Acanfora, 2020), most of the respondents (64.7 percent) experienced the recruitment stages poorly, and in many cases the candidate or applicant always had to pretend to be neurotypical in order to avoid being discarded immediately. In the same survey, 76.5 percent of respondents believe that the inclusion of neuroatypical people is not sufficiently addressed.

Job descriptions often include skills that are not essential for the job to be carried out effectively. Qualities such as “excellent communication skills” or “good team player” are often included as default skills, even if they are not necessary – and many autistic people will not apply for jobs demanding these attributes.

A survey conducted on a sample of 2,000 recruiters (Fiorentemente, 2014) indicates that a large proportion of recruiters consider “standing”, that is the first impression the candidate gives, as the most important part of the interview. According to Acanfora (2022) this reveals that, despite the myriad of words about the importance of diversity in organizations and the efforts of all the people who work to promote a real culture of diversity inclusion, a large proportion of recruiters consider it quite normal to let biases and prejudice influence hiring decisions. During hiring processes employers tend not to see abilities; employers see autism, dyslexia and ADHD, considering them as an obstacle rather than an opportunity. This can be seen as the reflex of an *ableism* that permeates our societies (Siebers, 2008; Paolini & Paolini, 2022): a form of discrimination that assumes certain abilities as a normal condition, stigmatizing people who don't comply with those standards.

At this regard, it is important to remember that autistic people live constantly immersed in a world that is structured and calibrated on the ideal neurotypical person. They must face and adjust to aspects such as excessive sensory stimulation, sociality, verbal and nonverbal communication (Howlin, 2013) in a constant effort to decode social and linguistic signals and norms that do not belong to them (Lindsmith, K., 2016). This produces severe psychological distress, increased also by “stereotype threat” (Walton et al., 2015) and social stigma (Botha and Frost, 2020), where subjects feel they are being evaluated in light of a negative stereotype about the group to which they belong. Social rejection can also be internalized and self-perpetuating, causing long-term consequences on quality of life (Markowitz, 1998). These conditions may explain why autistic people are more likely to face workplace discrimination in terms of unfair dismissal, workplace harassment, underemployment, and unemployment (National Autistic Society, 2023).

Organisations can make many minor adjustments that can help autistic candidates to apply for jobs, and enable them to demonstrate their skills as potential employees. Many of these adjustments may also benefit other candidates and enhance overall efficiency in recruitment. The first of these concerns enabling people to feel comfortable expressing themselves and their characteristics, even when they are atypical.

The video curriculum: An Asynchronous Digital Tool to Improve Performance and Self-recognition

The *video curriculum* is an additional asynchronous tool for traditional methods of recruitment and selection of personnel (Rubinstein, 2020). Good reasons for adopting this tools include its enhancement of self-recognition and self-empowerment, and greater awareness of personal image,

narrative skills and subjective experiences which can promote the job orientation of neuroatypical people.

The basis of the video curriculum is a video resume: a short video created by a job applicant to describe skills, qualifications, and past experiences (Doyle, 2020). Video resumes have developed due to advances in technology and the advent of popular video posting sites, and their use is expected to increase, becoming most prevalent among recent college graduates (Bruner, 2007) and Millennials (Lorenzi, 2008).

Two are the main points that make this tool promising: a) it is asynchronous; b) it is narrative.

In reference to point a), this tool does not enable a face-to-face synchronous job interview, but constitutes a monologue set up on pre-selection online platforms. Although still usually conducted in the traditional way, new forms of job interview have emerged, such as the asynchronous video interview (AVI). In this type of interview, candidates connect to a web platform and answer a series of questions by recording a video monologue. Following this, recruiters have the opportunity to view these videos, evaluate candidates, and decide whether or not to invite them for an in-person interview.

In reference to point b), the video curriculum can be considered as a narrative tool of self-recognition, as highlighted by studies in psycho-pedagogy and pedagogy of work (Capo, 2021; Capobianco, 2016), including those focusing on capacitation (Costa, 2013; Margiotta, 2014) and self-management (Savickas et al., 2009). The video curriculum as a self-narrative process can lead to the development of two fundamental dimensions: the enhancement of personal image and the awareness and the enhancement of the subjective experiential figure. Some studies reveal the impact on university students and doctoral students who, thanks to the use of mediated narrative techniques in employability support workshops, have benefited from the creation of a real digital self-portrait (Capo, 2022). Therefore, this tool shouldn't be conceived as a substitute for the classic paper document, but

rather as supplementary, and functional for the asynchronous presentation of one's personal characteristics. We want to stress the concept of a video resume not just as digital content but also a product that is the result of a journey, possibly facilitated by experienced trainers and professionals, through which a structured path can help a person to put themselves "in the spotlight".

Preliminary interviews

In this explorative study we have conducted five in-depth interviews with the parents of young adults between 18 and 24 years old diagnosed with Asperger's Syndrome. This sample has been chosen for three reasons: a) parents of neuroatypical people are stakeholders and strongly engaged (both emotionally and practically) with the issue of these subjects entering the labor market; b) whilst interviewing neuroatypical subjects presents ethical and methodological issues (as this very study underlines), parents constitute the most reliable voices advocating for their needs and desires; c) as neurotypical researchers, we risked having ableist bias while conducting research on neuroatypical subjects.

Interviewees were contacted through personal acquaintances of one of the two authors within associations that deal with autism in the Italian regions of Campania and Lazio. Three interviews were conducted via digital platforms and two face to face.

Interviews dealt with the barriers faced by young Asperger adults during selection processes for jobs. During the interviews we explained the idea of video curriculum and collected feedback and suggestions. We found that the interviewees were well prepared on the normative framework about work inclusion in Italy, and shared similar problems in parenting neuroatypical persons.

From the interviews we drew three main findings, which contributed to our proposal of the video curriculum as a tool for inclusion:

- The use of an asynchronous tool for job interviews was considered by all the interviewees as a fruitful exercise to overcome problems related to sensorial overstimulation to which most neuroatypical subjects are exposed, such as loud sounds, odors, strong lights.
- Interviewees found the idea that neuroatypical people could use technology to enhance their self-determination very convincing, presenting themselves in a monologue with a pre-established list of things to say, with foreseen approaches and timings, and knowing in advance the questions they would have to answer.
- All interviewees considered the video curriculum as a fruitful exercise if supported by a wider reconfiguration of the recruitment process, in which every step is precisely defined in order to give candidates the possibility to identify precise intermediate goals and focus their motivation on them. Specific goals and motivations are, in fact, very important aspects for the psychological and emotional working of neuroatypical people, as highlighted in literature (Acanfora, 2022; Doyle, 2020; Howlin, 2013).

Concluding discussion

This exploratory study highlights the potential of the video curriculum as a tool to overcome the barriers that neuroatypical people experience in the selection process. In the context of neurodiversity, we strongly believe that asynchronous tools for the selection phase, such as the video curriculum, can play an important role in giving neuroatypical people opportunities to demonstrate their skills as potential employees.

While further studies need to be conducted in this area, within the framework of this exploratory study we want to highlight some aspects worthy of consideration.

In order to better evaluate the possible adjustments to include persons with disabilities in the work environment, it is useful to draw inspiration from the theoretical and methodological reference framework of the International Classification of Functioning and Health (ICF). The ICF is inscribed in the bio-psycho-social paradigm in which the World Health Organization operates, and represents a philosophy of approach to the person that, rather than highlighting personal difficulties, brings out the shortcomings of contexts, to the extent that the latter do not allow a full expression of the capabilities of each and every person (Capo, 2022). Following the ICF and the UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities (UNCRPD), the video curriculum can be considered as a “reasonable accommodation” – in other words the changes an employer makes to remove or reduce a disadvantage related to someone’s disability.

This is in line with the neurodiversity theory (Singer, 1998; 2016), which states that neuroatypical people do not need to be cured, but need accommodation. This framework thus projects us into a system of designing those “reasonable accommodations” that are no longer merely considered in a structural sense, but which acquire a significance which is decisive in the *relational* sphere. Within the bio-psycho-social model of neurodiversity, understanding work-related intervention and treatment becomes more about adjusting the fit between the person and their environment (Siebers, 2008) than about treating a disorder. This entails analysing work contexts to ensure that facilitators enact the various professional enabling factors and, if necessary, modify, mitigate, or redesign barriers that prevent performance.

It is important for all of us to foster an environment that is conducive to neurodiversity, and to recognize and emphasize each person’s individual strengths and talents while also providing support for their differences and needs. To improve employment outcomes for adults with autism, it is necessary to identify factors associated with successful transition to work from the perspectives of the individual and from those who work with or support them (Hedley et al., 2018).

Managerial implications

The managerial implications associated with the use of video curriculum as an inclusive tool in the recruitment process encompass a range of interconnected aspects. A central element is the necessity to allocate additional time during the recruitment phase, enabling candidates to create their video curriculum. This involves the provision of suggested timeframes, predefined formats, and clear illustrative guidelines regarding the role for which the candidate is applying.

Three to four weeks may be needed for the creation of a video curriculum. This timeframe allows candidates to adequately prepare, write their script, record, and edit the video to present the best version of themselves. It also provides candidates with the time needed to seek guidance or support, where required.

The video curriculum would allow employers to anticipate essential actions for accommodating the skills and individual competencies of neurodivergent employees. This involves personalizing role descriptions and responsibilities, which is crucial to ensuring that employees feel comfortable in their roles, thereby maximizing their potential.

The use of video curriculum intersects a wider range of managerial implications related to the inclusion of neurodiversity in organizations. Promoting flexibility and stability is essential, as flexible solutions offer a sense of stability, contributing to a balanced working environment. The establishment of predictable routines, advance communication of changes, and the provision of flexible working hours are all strategies that provide neurodivergent employees with a greater sense of control and security. The adaptation of the work environment is another critical aspect. This may include sensory accommodations such as the use of headphones or earplugs to reduce noise, adjustments to lighting conditions, and the creation of secluded spaces free from distractions. Promoting a work environment characterized by calmness, consistency, inclusiveness, respect, predictability, and reliability is

fundamental to fostering inclusion. Communication in the workplace plays a crucial role as well, given the challenges related to communication and social interactions often experienced by neurodivergent individuals. Managers must identify and clearly explain behavioral norms and expected communication practices. Additionally, allowing adequate response time during interactions and providing multiple communication channels, both verbal and written, are key factors in enhancing communication effectiveness. The use of technology provides opportunities to support neurodivergent employees in this sense, as alternative forms of communication, such as instant messaging and speech synthesis technologies, can facilitate effective communication.

The establishment of a support system is equally crucial. Involving colleagues, supervisors, job specialists, family members, or friends in assisting neurodivergent employees in various activities, such as transportation to the workplace or task explanations, can be an effective strategy. A colleague experienced in interacting with neurodivergent individuals can serve as a mentor, offering support in challenging situations and simplifying communications. Finally, continuous training is of great importance: organizations should invest in ongoing training for managers and colleagues on neurodiversity issues. Awareness and training can contribute to creating a more inclusive work environment.

In conclusion, the inclusion of neurodivergent individuals in the workplace requires active commitment from organizations and managers. These individuals can offer valuable contributions to the organization, provided the appropriate conditions are created for their success. The pandemic emergency has accelerated and cleared the way for the use of technology to replace certain dynamics that, whether out of conviction or simple traditionalism, proved to be ableist. Among these, personnel recruitment processes may take advantage of technological change to rethink classic models in the direction of a greater inclusivity.

References

Acanfora, F. (2020). *La diversità è negli occhi di chi guarda: superare il concetto di inclusione della diversità sul lavoro* [E-book]. Self-published:

<https://www.fabrizioacanfora.eu/download/d/?wpdmdl=930&refresh=6474621c2b20e1685348892>

Acanfora, F. (2022). Standing, colloquio e abilismo.

<https://www.fabrizioacanfora.eu/standing-colloquio-e-abilismo/>

Austin, R.D. & Pisano P.G., (2017). Neurodiversity as a Competitive Advantage – Why you should embrace it in your workforce. *Harvard Business Review* (Magazine – May/June 2017),

<https://hbr.org/2017/05/neurodiversity-as-a-competitive-advantage>.

Botha, M. & Frost, D. M. (2020). Extending the minority stress model to understand mental health problems experienced by the autistic population. *Society and Mental Health*, 10(1), 20-34.

<https://doi.org/10.1177/2156869318804297>.

Bruner, P. (2007). Topic: Video resumes and grooming standards as they relate to EEOC.

<http://moss07.shrm.org/communities/memberdiscussionarea/hrtalkchat.aspx>

Capo, M. (2021). *Il racconto di sé tra auto-riconoscimento e promozione*. Pensa Multimedia.

Capo, M. (2022). La promozione dell'occupabilità nella disabilità: la presentazione di un caso. In M.

Capo, *Un ponte tra università e mondo del lavoro per l'inclusione e la vita indipendente*. Milano: Franco Angeli, pp. 389-400.

Capobianco, R. (2016). Il Bilancio di competenze all'Università tra EQF e Life skills. In Striano M. & Capobianco R. (eds), *Il Bilancio di competenze all'università: esperienze a confronto*. Napoli: Fridericiana Editrice Universitaria, pp. 131-150.

Costa, M. (2013). Forma-Azione: i processi di capacitazione nei contesti di innovazione. *Formazione e Insegnamento*, 1, 103-119.

Doyle, N. (2020). Neurodiversity at work: a biopsychosocial model and the impact on working adults. *British Medical Bulletin*, 135(1), 108-125.

Farkas, T., Kargas, N. & Mendy, J. (2021). Autism and employment: challenges and strategies for a bright future. *Emerging Programs for Autism Spectrum Disorder: Improving Communication, Behavior, and Family Dynamics*, 285-302.

Fiorentemente (2014). Quello che dici, come lo dici, come ti presenti: quello che gli intervistatori valutano nel colloquio di lavoro.

<https://fiorentemente.it/quello-che-dici-come-lo-dici-come-ti-presenti-quello-che-gli-intervistatori-valutano-nel-colloquio-di-lavoro/> (accessed 22/04/2023).

Hedley, D., Cai, R., Uljarevic, M., Wilmot, M., Spoor, J.R., Richdale, A & Dissanayake, C. (2018). Transition to work: Perspectives from the autism spectrum. *Autism*, 22(5), 528-541.

Howlin, P. (2013). Social disadvantage and exclusion: Adults with autism lag far behind in employment prospects. *Journal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry*, 52(9), 897-899.

Jacob, A., Scott, M., Falkmer, M. & Falkmer, T. (2015). The costs and benefits of employing an adult with autism spectrum disorder: a systematic review. *PLoS ONE*, 10.

Lindsmith, K. (2016). The Dark Side of the Stim: Self-injury and Destructive Habits. *The Artism Spectrum*.

<https://kirstenlindsmith.com/2016/02/05/the-dark-side-of-the-stim-self-injury-and-destructive-habits/>.

Lorenzi, N. (2008). Video resumes: A new way to hire. *Rock Products*, 111, 2.

Margiotta, U. (2014). Competenze, Capacitazione e Formazione: dopo il welfare. In G. Alessandrini, U. Margiotta, M. Costa, M. L. De Natale, D. Santarone, M. Fiorucci, Ellerani, A. Gargiulo Labriola, L. Moschini, F. Abbate (eds.), *La "pedagogia" di Martha Nussbaum*. Milano: FrancoAngeli, pp. 39-63.

Markowitz, F.E., (1998). The effects of stigma on the psychological well-being and life satisfaction of persons with mental illness. *J Health Soc Behav*, 39(4), 335-347.

National Autistic Society (2023). Employing Autistic People.

<https://www.autism.org.uk/advice-and-guidance/topics/employment/employing-autistic-people/employers>.

Paolini, E. & Paolini, M.C. (2022). *Mezze Persone. Riconoscere e comprendere l'abilismo*. Palermo: Le colline a sud di Hebron.

Pinchevski, A. & Peters, J. D. (2016). Autism and new media: disability between technology and society. *New Media & Society*, 18(2), 2507-2523.

Rubinstein, P. (2020). Asynchronous video interviews: The tools you need to succeed,

<https://www.bbc.com/worklife/article/20201102-asynchronous-video-interviews-the-tools-you-need-to-succeed>

- Savickas, M.L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.-P., Duarte, M.E., Guichard, J. & Van Vianen, A.E.M. (2009). Life Designing: A paradigm for career construction in the 21th century. *Journal of Vocational Behavior, 75*, 239-250.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management, 37*(4), 1262–1289.
- Siebers, T. (2008). *Disability Theory*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Silberman, S. (2016), *Neurotribes. The Legacy of Autism and the Future of Neurodiversity*. New York: Avery.
- Singer, J. (1998). *The Birth of Community Amongst People on the “Autistic Spectrum”: A Personal Exploration of a New Social Movement Based on Neurological Diversity*. PhD thesis, Faculty of Humanities and Social Science, University of Technology, Sydney.
- Singer, J. (2016). *NeuroDiversity: The Birth of an Idea*. Amazon Publishing.
- UN (2006). *Convention on the Rights of Persons with Disabilities*.
<https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities.html>.
- Walton, G.M., Murphy, M.C., & Ryan, A.M. (2015). Stereotype threat in organizations: Implications for equity and performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*, 523–550.

[1]

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_emp/—ifp_skills/documents/publication/wcms_821102.pdf

Liberare i talenti nelle organizzazioni inclusive

di Mauro Romanelli e Maria Ferrara

Abstract

Liberare i talenti nelle organizzazioni significa alimentare una visione inclusiva nel coniugare crescita e benessere delle persone, performance e sviluppo delle aziende, migliorando la qualità delle relazioni, nel governare la diversità, valorizzando il capitale umano in organizzazioni che riconoscono le persone impegnate nel creare valore per il successo delle imprese.

Introduzione

Organizzazioni inclusive investono nelle capacità delle persone al lavoro e liberano i talenti, valorizzano il potenziale ed esaltano la varietà del capitale umano. Promuovere lo sviluppo inclusivo dei talenti alimenta la formazione di competenze specifiche, crescita individuale e professionale, favorendo l'emergere di abilità che alimentano buone performance per l'organizzazione (Kaliannan, Darmalinggam, Dorasamy e Abraham, 2023). Sostenere l'inclusione nell'organizzazione contribuisce a fare la differenza nella produzione di valore e benessere, nell'aprire ad opportunità di carriera, al successo organizzativo (Shore, Cleveland e Sanchez, 2018), traducendosi in politiche *inclusive* di gestione delle risorse umane, che, coerenti con un governo delle relazioni d'impiego orientato allo sviluppo interno del capitale umano, presidiano la dimensione psicologica della relazione tra azienda e dipendenti (van den Groenendaal *et al.*, 2022), nel coniugare dimensione organizzativa e bisogni attesi delle persone, rinforzando il legame tra dipendenti ed identità organizzativa. Le aziende possono investire nello sviluppo inclusivo dei talenti per conciliare esigenze legate alla performance organizzativa e bisogni di crescita individuale delle persone (Kaliannan, Darmalinggam, Dorasamy e Abraham, 2023). Le aziende devono governare le relazioni con le persone coinvolte negli obiettivi organizzativi, promuovendo

l'inclusione nell'organizzazione quale meccanismo che integra diversità e varietà delle persone al lavoro, e sostenere politiche che sappiano combinare potenziale e diversità nel capitale intellettuale delle organizzazioni quali comunità sociali che rafforzano le relazioni, definendo assetti coerenti nel governo delle relazioni di lavoro (Imperatori, 2020).

Nel gestire in via strategica l'inserimento, la formazione, la *retention* e lo sviluppo dei talenti si riscopre la dimensione inclusiva dell'organizzazione che esalta la varietà del capitale umano che genera valore e contribuisce a performances soddisfacenti per l'organizzazione (Kaliannan, Darmalinggam, Dorasamy e Abraham, 2023). Le azioni inclusive sono orientate alla promozione di un ruolo attivo e partecipante delle persone per contribuire al successo dell'organizzazione nel conseguire le performances coerenti con gli obiettivi aziendali e nella formazione delle decisioni. Sviluppare e trattenere i talenti, le persone che generano valore per l'impresa e contribuiscono all'effettiva crescita aziendale significa alimentare la dimensione organizzativa e valorizzare il potenziale delle persone, investendo nel capitale umano. Nella gestione dei talenti si identificano quelle iniziative dirette ad attrarre, motivare e mantenere nell'organizzazione persone che dispongono di risorse di valore che consentano all'impresa di essere competitiva coniugando valorizzazione del capitale umano e attenzione per esigenze e bisogni delle persone (Imperatori, 2020).

Investire nel capitale umano, nello sviluppo e nella retention di persone di valore, che contribuiscono all'effettiva crescita dell'impresa significa alimentare la dimensione organizzativa quale leva per valorizzare il potenziale delle persone al lavoro. Riscoprire nelle aziende il ruolo e le pratiche dell'inclusione valorizza il management della diversità, alimenta la varietà culturale nell'organizzazione, e promuove la dimensione collaborativa per l'efficacia organizzativa.

Mentre proliferano gli studi sul *talent management*, non sono molti gli studi nei quali si lega il tema del *talent development* ad una visione inclusiva, nelle organizzazioni, che promuove lo sviluppo delle persone, ed alimenta la crescita del capitale umano per il miglioramento delle performances

organizzative. Nel contributo proposto da Kaliannan, Darmalinggam, Dorasamy e Abraham (2023) il tema dello sviluppo dei talenti nella prospettiva dell'inclusione organizzativa (*inclusive talent development*) emerge come competenza per il conseguimento di vantaggi competitivi e si configura quale approccio chiave al *talent management* e leva di gestione delle risorse umane, *resource-based*, strategica e sostenibile, che alimenta la *employee retention* nell'accompagnare le politiche del personale orientate a trattenere i propri dipendenti, coinvolgendoli e motivandoli nelle finalità e nelle attività dell'organizzazione. Nello scenario attuale, la sfida che le imprese devono affrontare è dover riconoscere e valorizzare il talento delle persone al lavoro, esaltando le diversità e la varietà presente nel capitale umano nel progettare e promuovere soluzioni gestionali ed organizzative orientate all'inclusione, configurando una via *inclusive* che valorizzi il legame tra crescita individuale e sviluppo dell'organizzazione. Gestire la relazione con le persone che hanno talento è il campo d'azione nel quale le aziende esaltano la dimensione organizzativa, identificando politiche e pratiche che consentono di coniugare la gestione della diversità e il governo dell'inclusione quale strumento di integrazione delle differenze e della varietà (Shore, Cleveland e Sanchez, 2018).

Riscoprire l'organizzazione che promuove l'inclusione per governare la diversità

Promuovere una visione inclusiva nell'organizzazione significa liberare il potenziale delle persone e generare opportunità di crescita e sviluppo, contribuendo ad alimentare la sostenibilità aziendale (Cox e Blake, 1991). Organizzazioni inclusive valorizzano il capitale umano, progettando politiche e interventi per l'inclusione quale risposta organizzativa, in una prospettiva sistemica, al bisogno di governare e gestire diversità e varietà della forza lavoro (Dass e Parker, 1999). Nel riscoprire l'organizzazione inclusiva, le aziende definiscono politiche per la gestione strategica e sostenibile delle risorse umane, nell'investire nell'inclusione organizzativa si valorizzano le differenze, integrando la diversità, alimentando la crescita delle persone, e coniugando lo sviluppo individuale con il miglioramento delle

performance dell'organizzazione (Kailannan *et al.*, 2023). L'inclusione, *embedded* nel tessuto connettivo dell'organizzazione e riflettersi nel clima interno, nelle politiche e nelle pratiche di gestione delle risorse umane, nel sistema di valori che apre ad eguali opportunità per i partecipanti (Shore, Cleveland e Sanchez, 2018). Nelle aziende che creano ambienti inclusivi si definiscono pratiche che contribuiscono a valorizzare ed integrare la diversità quale risorsa di valore nell'organizzazione. Nelle organizzazioni *diversity-led* si modificano i ruoli e le funzioni che si configurano ruoli e funzioni per una leadership inclusiva competente nell'integrare le differenze nella partecipazione ai processi decisionali e nel facilitare tra i dipendenti la percezione di inclusione nel *team work*.

Si ha inclusione quando un dipendente si percepisce quale componente, riconosciuto e apprezzato, di un gruppo di lavoro, avendo sperimentato un trattamento che sia giusto, equo e soddisfacente circa i suoi bisogni di appartenenza ed unicità. Nelle organizzazioni *inclusion-oriented* si configurano modelli organizzativi e ambienti di lavoro inclusivi che coniugano le esigenze di rispetto e correttezza verso le persone con la valorizzazione delle differenze nel presidiare il clima interno, le pratiche di gestione, la percezione di inclusione, l'inclusione nel gruppo di lavoro, ruoli e capacità di un leader nel favorire ambienti inclusivo per il confronto e la partecipazione alla gestione delle informazioni ed alla assunzione di decisioni (Shore, Cleveland e Sanchez, 2018). Le aziende dovrebbero alimentare processi, difensivi e propositivi, che potenzialmente contribuiscono a favorire la percezione di inclusione organizzativa: nell'orientamento alla prevenzione è compito del management monitorare tutte le pratiche potenzialmente *exclusion-led* operanti a vari livelli organizzativi, mentre: nell'orientamento alla promozione il ruolo del management è di assumere comportamenti e delineare azioni coerenti per alimentare la crescita e la realizzazione di un'organizzazione inclusiva che valorizza la diversità promuovendo ambienti e contesti di lavoro inclusivi (Shore, Cleveland e Sanchez, 2018).

Sviluppare e gestire i talenti: alimentare una visione strategica ed inclusiva delle persone nell'organizzazione

Lo sviluppo dei talenti si inserisce nell'ambito di un insieme di *policies* e pratiche che orientano la gestione strategica delle risorse umane verso la sostenibilità. Nella gestione dei talenti i datori di lavoro anticipano e soddisfano le proprie esigenze in termini di disponibilità di capitale umano prezioso per lo sviluppo aziendale, nel migliorare il ritorno sugli investimenti in risorse umane e preservare lo sviluppo interno dei dipendenti, nel promuovere lo sviluppo delle risorse umane che esalta capacità e potenziale delle persone che alimentano performance organizzativa e competitività dell'impresa. Lo sviluppo dei talenti o *talent development* rappresenta un'area limitata di ricerca nell'ambito degli studi sul *talent management*. Secondo Dries e Kase (2023) nell'investire in *inclusive talent management* le aziende offrono egual accesso alle opportunità di formazione e promozione per i dipendenti in base a criteri di egualitarismo, riconoscendo i punti di forza di ciascun dipendente per capitalizzarne sviluppo e benessere, preservando condizioni di armonia nell'organizzazione. Sostenere una visione inclusiva nella gestione delle risorse umane contribuisce a migliorare i risultati individuali che si traducono in favorevoli performances organizzative, alimenta la soddisfazione sul lavoro, contribuisce al miglioramento della qualità dei comportamenti dei dipendenti al lavoro, e sostiene una percezione più favorevole dei capi, laddove feedback più positivi spingono i dipendenti nella propensione a far meglio. Nella gestione delle risorse umane il *talent management* dovrebbe assumere una dimensione strategica per esaltare orientare le pratiche ad incrementare *skills* e abilità delle persone influenzando la qualità delle risorse umane. Secondo Boudreau (2013) le aziende dovrebbero gestire lo sviluppo interno dei talenti per coinvolgere tutto il personale e non solo una *elite* investendo in programmi di crescita orientati a formare i dipendenti quali performers che dimostrano il proprio talento per contribuire al miglioramento delle prestazioni dell'organizzazione. Orientare le pratiche di gestione del personale

verso lo sviluppo inclusivo dei talenti si traduce in un cambiamento, attraverso il coinvolgimento ed il contributo attivo e volontario delle persone, nella manifestazione di *task* espliciti e taciti.

Verso lo sviluppo inclusivo dei talenti nelle organizzazioni

Per liberare i talenti, le aziende dovrebbero seguire un approccio inclusivo nella gestione delle persone al lavoro, laddove, nelle scelte di *talent management*, sarebbe preferibile percorrere una via *inclusive* interna che tenga conto delle peculiarità del contesto al fine di allineare politiche e pratiche alla strategia organizzativa. Nella gestione strategica dei talenti si coniugano esigenze organizzative e bisogni delle persone di talento, e si attraggono, trattengono e fanno crescere persone che percepiscono opportunità di carriera ed investono nell'organizzazione per contribuire alla crescita dell'azienda. Nella scia di un approccio *resource-based* orientato alle persone lo sviluppo inclusivo dei talenti emerge quale orientamento e pratica che esalta le possibilità per la crescita individuale coniugandola con il conseguimento della performance organizzativa. L'*inclusive talent development* contribuisce a garantire il fabbisogno di skills a costi ridotti nella ricerca della coerenza tra persona, lavoro ed organizzazione (Kaliannan, Darmalinggam, Dorasamy e Abraham, 2023).

Lo sviluppo dei talenti si inserisce in quel percorso di crescita che combina sforzi e impegno di lungo e breve periodo dei dipendenti con i bisogni dell'organizzazione, e si esprime nell'attivare iniziative per la formazione e per l'addestramento dirette a coinvolgere tutti i dipendenti, a prescindere dalla performance individuale per combinare l'insieme delle abilità richieste. Il *talent development* o sviluppo dei talenti, quale iniziativa *resource-based* per la valorizzazione del capitale umano assume un ruolo centrale nelle politiche di gestione strategica delle risorse umane intraprese dalle aziende per individuare, selezionare, attrarre e sviluppare internamente persone di talento.

Le aziende, che investono nel capitale umano dovrebbero promuovere sviluppo e crescita interne, valorizzando persone con potenzialità di performance e di crescita presenti nell'organizzazione quali drivers che possono configurare vantaggi competitivi (Kaliannan, Darmalinggam, Dorasamy e Abraham, 2023). Promuovere lo sviluppo inclusivo dei talenti alimenta il percorso verso la sostenibilità organizzativa nel tempo. Nelle organizzazioni assumere un orientamento *inclusion-driven* per lo sviluppo e nella gestione dei talenti rinforza le relazioni tra individuo ed organizzazione, nel contribuire al miglioramento dell'efficienza dell'organizzazione, in termini di soddisfazione e benefici per l'individuo, garantendo, altresì, la crescita nelle performances dell'organizzazione. Nel contributo proposto da Kaliannan, Darmalinggam, Dorasamy e Abraham (2023) l'attenzione allo sviluppo inclusivo dei talenti (*inclusive talent development*) consente alle aziende di conseguire vantaggi nella competizione, ed emerge come modalità di gestione del personale, sostenibile e strategica, orientata allo sviluppo delle persone, alla ricerca di skills e potenzialità, che rinnova le policies e le azioni per il *talent management*, nell'alimentare la *employee retention*, rinforzando la dimensione psicologica della relazione d'impiego. Mentre lo sviluppo dei talenti in via *exclusive* presenta alcuni rischi in termini di costi da sostenere, mancanza di commitment continuo e lealtà con l'organizzazione lo sviluppo inclusivo dei talenti rappresenta un investimento a lungo termine nel capitale umano e si traduce nel promuovere e trattenere persone con risorse critiche per il successo, e si coniuga con i miglioramenti raggiunti nei risultati conseguiti dall'organizzazione. Nel promuovere lo sviluppo inclusivo dei talenti emerge una visione strategica, di lungo periodo, per migliorare il raggiungimento degli obiettivi e costituire core competences che alimentano vantaggi nel tempo formando capacità di base, formando e trattenendo persone motivate e identificate negli obiettivi aziendali, nel definire politiche del personale che coniugano tensione e impegno verso il conseguimento della performance organizzativa desiderata e contributo alla crescita diffusa e individuale del talento nelle organizzazioni.

Tradizionalmente, lo sviluppo dei talenti era destinato principalmente ai *top players* o dipendenti ad alto potenziale e ad alta performance, mentre si prestava scarsa attenzione agli altri dipendenti.

Promuovere lo sviluppo inclusivo dei talenti garantisce la piena integrazione delle persone nella cultura organizzativa, impone di individuare e rilevare i potenziali all'interno delle organizzazioni, definendo politiche trasparenti ed attente a governare le pianificazioni di carriera e contribuisce ad alimentare vantaggi competitivi a costi ridotti. Inoltre, i leaders dovrebbero assumere comportamenti proattivi per garantire supporto per lo sviluppo di carriera (Kaliannan, Darmalinggam, Dorasamy e Abraham, 2023).

Lo sviluppo inclusivo dei talenti alla sostenibilità dell'organizzazione, diventa elemento critico per formare risorse chiave per generare vantaggi competitivi, e promuovere apprendimento e crescita delle persone. Kaliannan *et al.* (2023) si domandano quale sia lo spazio dedicato al *talent development* nella più ampia letteratura riferibile al talent management, e in qual modo il *talent development* possa contribuire al miglioramento della crescita individuale delle persone ed alla performance dell'organizzazione, e, infine, quali siano i limiti emergenti in letteratura nello studio del *talent development*. Le persone devono essere motivate e impegnate a crescere, e mostrarsi leali, nell'organizzazione; un approccio inclusivo allo sviluppo delle persone deve guardare all'identificazione ed al riconoscimento del talento che alimenta la crescita;

Nell'analisi emerge chiaramente la mancanza di studi e ricerche sulla relazione tra *talent management* e *talent development* e sul legame tra *talent development* e inclusive talent development. Nella relazione favorevole generata dall'*inclusive talent development* tra crescita personale del talento e performance organizzativa emergono, in letteratura, alcuni elementi: la consapevolezza ed il coinvolgimento tra i managers per coltivare la crescita di talenti; il contributo dei consulenti nel supportare i manager a valutare le strategie di talent development coerenti con percorsi di crescita organizzativa; strategie per coniugare crescita organizzativa e competizione per l'acquisizione dei talenti; un approccio alla diversità per miglior talenti e performances; un approccio olistico su un talent development globale per una efficace performance dell'organizzazione; il ruolo del capitale umane e del capitale sociale quali componenti del talento che alimentano la crescita dell'organizzazione; l'esigenza

di un sostegno forte della leadership; progettare iniziative di talent development che possano migliorare la performance. Lo sviluppo inclusivo rientra nell'ambito delle strategie di talent management che le aziende pongono in essere per affrontare sia la scarsità nell'offerta di talenti sia la competizione o *guerra* per i talenti a dimensione globale. L'*inclusive talent development*, accompagnato da strategie coerenti con il sostegno alla performance organizzativa, alimenta la crescita individuale e contribuisce a responsabilizzare il dipendente rendendolo *dominus* del proprio destino nella pianificazione di carriera, ed orienta chi esercita ruoli di leadership a coltivare il talento nell'organizzazione, a rinforzare e sostenere i percorsi di crescita individuale.

Sostenere lo sviluppo inclusivo delle persone nell'organizzazione

Investire nello sviluppo inclusivo dei talenti alimenta vantaggi nel tempo e contribuisce al benessere organizzativo e al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Si può competere facendo leva sulla rivelazione e sulla ricerca di talenti, privilegiando una via *inclusive* che valorizzi il capitale umano, abbandonando una via *elitaria* o *exclusive* che sacrifica la ricerca di fiducia, lealtà e l'instaurarsi di buone relazioni e coesione interna. Curare lo sviluppo dei talenti seguendo una visione inclusiva nella gestione strategica delle persone in azienda rivitalizza il ruolo dell'organizzazione, competente nel proteggere il capitale umano, ed inclusiva nell'integrare la diversità, nel valorizzare le persone in skills, comportamenti e capacità, rinforzando la qualità delle relazioni, allineando gli obiettivi individuali agli scopi organizzativi, ed alimentando il *commitment* e il coinvolgimento dei dipendenti.

Nello sviluppo inclusivo dei talenti si afferma una visione strategica nella gestione sostenibile delle risorse umane che garantisce quel ponte che lega i benefici per l'individuo con la crescita e lo sviluppo per l'organizzazione. Non sussiste una efficace gestione della diversità senza politiche ed iniziative orientate all'inclusione sociale ed organizzativa. Nelle organizzazioni inclusive si coltivano e maturano i

talenti, e si alimenta la crescita di persone al lavoro che sappiano tradurre comportamenti in produzione di risultati e creazione di valore, e promuovere coesione sociale.

Nel privilegiare una via inclusiva alla crescita di persone ed organizzazioni, si configurano contesti di lavoro e si definiscono politiche di sviluppo del capitale umano che favoriscano l'emergere di talenti, riscoprendo la dimensione organizzativa e collaborativa delle aziende che fondano il successo e la competitività, proteggendo e promuovendo il capitale umano. In tal senso, assumere una visione inclusiva nello sviluppo dei talenti contribuisce a migliorare la qualità delle competenze, ed a rinforzare il legame con i dipendenti.

Promuovere un approccio inclusivo per lo sviluppo dei talenti significa rivitalizzare le competenze dell'organizzazione nel gestire il rapporto con i propri dipendenti, e nell'orientare l'azienda, il management e la leadership a mobilitare e qualificare le risorse umane, investendo nel miglioramento delle persone al lavoro. Le aziende, quali organizzazioni che promuovono il valore del capitale umano e lo sviluppo inclusivo dei talenti quale visione strategica e sostenibile nella gestione delle risorse umane, dimostrano di essere attente a presidiare il governo e la gestione della diversità, e sensibili verso la protezione del capitale umano, configurando sistemi di gestione del personale ed ambienti di lavoro che aprono all'inclusione sociale nell'organizzazione, dispiegando un monitoraggio costante in termini di attenzione al potenziale che le persone al lavoro possono manifestare e tradurre in competenze ed azione. Promuovere lo sviluppo inclusivo dei talenti alimenta l'efficacia organizzativa delle aziende e contribuisce al benessere ed alla formazione delle persone.

La gestione dei talenti o *talent management* si riferisce al processo orientato ad attrarre, identificare, sviluppare, trattenere e impiegare persone detentrici di abilità eccellenti o persone chiave, e ad elevato potenziale, capaci di conferire valore e contribuire in maniera peculiare alla creazione di valore nelle organizzazioni. Nel percorso di transizione verso un approccio *inclusive* orientato allo sviluppo delle persone nella gestione dei talenti si esalta la dimensione organizzativa nelle aziende che promuovono

ambienti cooperativi e inclusivi, aperti al confronto ed alla condivisione di informazioni e conoscenze, e favoriscono la partecipazione ai processi decisionali, alle scelte operative delle persone al lavoro. Promuovere lo sviluppo inclusivo di persone e talenti, alimenta il miglioramento e la qualità delle risorse umane, aiuta a valorizzare la dimensione umana e comportamentale dell'agire organizzativo. Organizzazioni inclusive rendono coerenti il progetto di sviluppo dell'impresa con la vita ed il futuro di persone a lavoro. Promuovere l'inclusione organizzativa significa anche formare competenze specifiche all'impresa e contribuire ad esaltare la ricerca di soluzioni innovative ed idee nuove che emerge nella sperimentazione. Ripensare una via *inclusive* nell'organizzazione del lavoro serve ad alimentare la ricerca di flessibilità, autonomia, responsabilità, *smartness* e motivazione nell'integrare i contributi, sostiene il percorso individuale che coniuga benessere e soddisfazione individuale con la crescita ed il valore generato dall'impresa, rinforzando il legame tra finalità d'azienda e prospettiva dell'individuo nell'organizzazione competente a promuovere l'allineamento nei valori e negli obiettivi d'impresa nelle persone motivate a liberare il talento

L'organizzazione che investe nel capitale umano identifica nelle persone quel potenziale di competenze ed abilità che deve emergere per garantire performance soddisfacenti e produrre valore e benessere. Orientare lo sviluppo dei talenti nella visione inclusiva dell'organizzazione consente di ridisegnare le relazioni tra individui ed aziende nella prospettiva della valorizzazione dello scambio e della coesione sociale. In particolare, investire in capitale umano e relazionale significa contribuire alla formazione di competenze specifiche all'impresa per sostenere ed alimentare il *commitment* e la motivazione di persone che assumono comportamenti coerenti con l'impegno nell'organizzazione.

Riferimenti bibliografici

Boudreau, J. W. (2013). Appreciating and 'retooling' diversity in talent management conceptual models: A commentary on "the psychology of talent management: A review and research agenda". *Human Resource Management Review*, 23(4), 286–289.

Cox, T.H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.

Dass, P., & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 68-80.

Dries, N., & Kaše, R. (2023). Do employees find inclusive talent management fairer? It depends. Contrasting self-interest and principle. *Human Resource Management Journal*.

Imperatori, B. (2020). La gestione dei talenti: persone al centro e soluzioni sostenibili. *ISole24Ore*, 8 gennaio 2020.

Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 100926.

Shore, L.M., Cleveland, J.N., Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28, 176-179.

van den Groenendaal, S.M.E., Freese, C., Poell, R.F., & Kooij, D.T. (2022). Inclusive human resource management in freelancers' employment relationships: The role of organizational needs and freelancers' psychological contracts. *Human Resource Management Journal*, 33(1), 224-240.

Le implicazioni di diversity management nel piano di attuazione del programma garanzia occupabilità dei lavoratori del PNRR

di Sofia Casà e Raimondo Ingrassia

Abstract

Le politiche attive regionali del mercato del lavoro enfatizzano la diversità job-oriented dei lavoratori vulnerabili. Caratteristiche come il genere, il background formativo e la disoccupazione di lunga durata sembrano essere determinanti per l'assegnazione ai percorsi di riqualificazione professionale e per le possibilità di reclutamento e assunzione dei job-seeker siciliani.

Introduzione

Nel contesto italiano la realizzazione di un efficace sistema di politiche attive è uno degli obiettivi più rilevanti del *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza* (PNRR), il piano strategico nazionale finalizzato a favorire la ripresa e lo sviluppo economici in seguito alla pandemia da Covid-19. Lo sviluppo delle politiche attive è infatti il cuore della quinta missione del PNRR, "Inclusione e coesione", portata avanti attraverso il programma *Garanzia Occupabilità dei Lavoratori* (GOL). I punti salienti del Programma GOL sono infatti la riqualificazione delle fasce deboli del mercato del lavoro e il potenziamento dei Centri per l'impiego (CPI) in termini di risorse umane, performance organizzativa e capacità di intermediazione con i datori di lavoro (Ingrassia, 2022; Ruffini, 2022). Partendo da queste premesse, ci focalizzeremo su alcuni aspetti peculiari del *Piano Attuativo Regionale* (PAR) del GOL della Regione Sicilia e su come le politiche attive influenzino l'inserimento lavorativo e l'inclusione sociale, di genere e territoriale di alcune categorie specifiche di lavoratori. Le politiche attive del mercato del lavoro sono

politiche pubbliche volte a sostenere le persone a trovare un lavoro, a sviluppare le loro professionalità e a scegliere un percorso di carriera che sia in linea con loro inclinazioni e con i trend del mercato del lavoro. Al contempo, le politiche attive si rivolgono anche ai datori di lavoro, riconoscendo loro degli incentivi in relazione all'assunzione di alcune categorie di lavoratori destinatarie di politiche attive (Ingrassia, 2017). Questi aspetti sono particolarmente rilevanti per il mercato del lavoro siciliano, il quale presenta più alti livelli di disoccupazione e una maggiore staticità rispetto al contesto nazionale. Sul piano metodologico il presente contributo si è avvalso di fonti provenienti dai documenti preliminari di attuazione del programma GOL (ANPAL, 2020; GOL, 2021), dagli aggiornamenti sullo stato di attuazione del programma recentemente pubblicati dall'ANPAL (2023) e dai contributi della letteratura scientifica in materia.

Stato dell'arte del PAR-GOL Sicilia

Prospettive di diversity management nel PAR-GOL Sicilia

Nonostante gli incentivi messi a disposizione dalle politiche attive, è possibile che i datori di lavoro possano essere soggetti ad alcuni **pregiudizi** (*bias*) di valutazione verso questo tipo di misure e verso i target ai quali esse si riferiscono (Benda, 2019; Ingrassia, 2017). Il PAR GOL Sicilia si rivolge infatti a categorie vulnerabili di lavoratori che si ritrovano sistematicamente escluse dal mercato del lavoro locale. Per ridurre il divario esistente tra le competenze possedute dalle categorie vulnerabili e le aspettative dei datori di lavoro proponiamo un'interpretazione delle caratteristiche che possono determinare inclusione o esclusione nel mercato del lavoro del job-seeker secondo una prospettiva di diversity management. Il **diversity management** è un insieme di pratiche di *Human Resource Management* (HRM) volto a valorizzare la diversità delle persone nelle organizzazioni durante tutte le fasi del ciclo di gestione delle risorse umane (reclutamento, formazione, valutazione, retribuzione, ecc.) con l'obiettivo di fare crescere l'organizzazione in termini di creatività, performance e inclusione sociale

(Udin et al., 2017). Attualmente è possibile discutere di diversity management secondo vecchi e nuovi approcci. L'approccio tradizionale enfatizza le dimensioni della diversità di tipo sociale come il genere, l'età, l'appartenenza etnica, culturale e valoriale, l'orientamento sessuale, la presenza di disabilità (Udin et al., 2017; Yadav & Lenka, 2020). L'approccio contemporaneo, invece, ha un orientamento più lavoristico al concetto di diversità. La **diversità job-oriented** è legata infatti a caratteristiche educative, formative e occupazionali dei lavoratori, la cui diversità non è più valutata soltanto secondo caratteri sociali, per lo più innati, ma secondo le conoscenze, le competenze e le esperienze che essi acquisiscono nell'arco della loro vita lavorativa (Yadav & Lenka, 2020). I destinatari del PAR-GOL Sicilia sono infatti lavoratori e job-seeker con profili vulnerabili dal punto vista lavorativo, poco attrattivi dunque per il mercato del lavoro regionale. La vulnerabilità lavorativa nel mercato del lavoro siciliano è dovuta a una diversità sociale e a una di tipo job-oriented legate all'essere donna, avere un basso livello di istruzione, essere *low-skilled*, disoccupato/a o giovane NEET (*Not in Education, Employment or Training*). Il PAR-GOL Sicilia si focalizza quindi sia sulla diversità di genere sia sulla diversità di tipo job-oriented, partendo dalla considerazione del livello formativo e del grado di occupabilità delle persone rispetto alle dinamiche del mercato del lavoro. Il programma regionale si propone dunque di svolgere accurate attività di profilazione dei job-seeker al fine di indirizzarli verso cinque diversi percorsi di sviluppo in base ai loro bisogni formativi e alle vulnerabilità sociali e lavorative emergenti. I percorsi riguardano: 1) il *reinserimento lavorativo* per i lavoratori più vicini al mercato del lavoro; 2) l'*aggiornamento (upskilling)* per lavoratori che necessitano di una formazione breve per avvicinarsi al mercato del lavoro; 3) la *riqualificazione (reskilling)* per lavoratori lontani dal mercato del lavoro con competenze non adeguate ai fabbisogni richiesti; 4) *lavoro e inclusione* nel caso di bisogni complessi, qualora le difficoltà coinvolgano dimensioni al di là della sfera lavorativa; 5) *ricollocazione collettiva* per gruppi di lavoratori coinvolti in crisi aziendali.

Mercato del lavoro e vulnerabilità lavorativa in Sicilia

Osservando i recenti sviluppi dei PAR GOL regionali (ANPAL, 2023) e i primi dati trimestrali sulla profilazione dei job-seeker, è possibile fare delle prime valutazioni sull'andamento del programma a livello nazionale e, in minor misura, a livello regionale. Attualmente, gli utenti coinvolti nel PAR-GOL Sicilia che hanno svolto il colloquio di profilazione sono stati assegnati per il 36,7% al percorso di reinserimento lavorativo, per il 25% al percorso di aggiornamento, per il 32,6% al percorso di riqualificazione professionale e al 5,6% al percorso di lavoro e inclusione (ANPAL, 2023, p. 7). La Sicilia, rispetto al dato nazionale, registra meno utenti assegnati al percorso di reinserimento lavorativo e più utenti destinati ai percorsi di riqualificazione professionale e di lavoro e inclusione. Al contrario, gli utenti nel percorso di aggiornamento sono soltanto leggermente inferiori alla media nazionale. Inoltre, la Sicilia detiene purtroppo la percentuale più bassa tra tutte le regioni della penisola per beneficiari con almeno un rapporto di lavoro contrattualizzato pre e post presa in carico (17,3%) e per tasso di occupazione post presa in carico (9,8%), mentre le rispettive percentuali a livello nazionale si attestano al 27,7% e al 17,6% (ANPAL, 2023, pp. 14-16). In un contesto regionale di questo tipo, concepire la vulnerabilità nel PAR-GOL, secondo una prospettiva di diversity management, appare particolarmente utile. Se la vulnerabilità è un indicatore multidimensionale che determina la distanza dal mercato del lavoro, individuare quali caratteristiche sociali e job-oriented influiscano maggiormente nell'assegnazione ai diversi percorsi potrebbe fornire informazioni utili per la progettazione di interventi formativi e di inclusione sociale.

Tuttavia, a livello regionale, non è possibile rilevare il livello di vulnerabilità al momento della presa in carico e dell'assegnazione ai percorsi di sviluppo. Per esempio, in termini di **gender gap**, osservando soltanto il dato regionale siciliano relativo al totale dei presi in carico dal programma GOL, è presente una leggera prevalenza di utenza maschile rispetto a quella femminile (50,8% uomini e 49,2% donne) (ANPAL, 2023, p. 8). Tuttavia, le percentuali cambiano notevolmente se dal dato regionale ci spostiamo al dato nazionale. In questo caso sono le donne a costituire la maggior parte dell'utenza (55,6%), sebbene nell'assegnazione ai percorsi GOL non si riscontrino differenze significative per genere, se non

una leggera prevalenza di utenza maschile nel percorso di aggiornamento e di utenza femminile nei percorsi di riqualificazione professionale e di lavoro e inclusione. Per quanto riguarda caratteristiche come l'età e la durata della disoccupazione, gli aggiornamenti a livello regionale sono ancora più esigui. Per quanto riguarda l'**età**, tra i presi in carico siciliani il 26,2% si configura come under 30, in linea con la media nazionale, mentre si osserva una percentuale minore di over 55 siciliani (15,3% vs 18,1% a livello nazionale). A livello nazionale, troviamo più under 30 nel percorso di reinserimento lavorativo, mentre una percentuale maggiore di over 55 nel percorso di upskilling, reskilling e lavoro e inclusione. La **disoccupazione di lunga durata**, invece, in Sicilia (52,2%) supera di ben 17 punti percentuali la media nazionale (35,1%). A tal proposito, è il percorso di riqualificazione a vedersi assegnata la maggior parte dei disoccupati italiani di lunga durata (34,8%), seguito dal reinserimento lavorativo (31,2 %), dall'aggiornamento (27,7%) e infine da lavoro e inclusione (6,3%).

Implicazioni manageriali e di policy del PAR-GOL Sicilia

I dati fino a ora delineati, in assenza di informazioni più precise sulla distribuzione della vulnerabilità regionale nei diversi percorsi di sviluppo dei PAR-GOL regionali, ci forniscono comunque alcuni spunti per considerare le ricadute in termini di gestione e indirizzi di policy del programma.

Diversity management orientato al genere in Sicilia

I dati preoccupanti sui tassi di occupazione e sulla disoccupazione di lunga durata in Sicilia potrebbero essere in linea con la ridotta presenza di utenti siciliani nel percorso di reinserimento lavorativo rispetto alla media nazionale. Gli utenti siciliani appaiono quindi più lontani dal mercato del lavoro, coerentemente con la più forte presenza all'interno del percorso di reskilling rispetto alla media nazionale. Questo dato, inoltre, porta a riflettere sullo **skill gap** tra le competenze dell'offerta e le competenze richieste dai datori di lavoro rilevato dagli operatori dei Centri per l'Impiego (CPI) nelle

fasi di presa in carico del PAR-GOL Sicilia (2021). Ciò pone la necessità di interventi formativi e di orientamento di un certo rilievo. Inoltre, osservando i dati di disoccupazione in una prospettiva di *diversity management job-oriented*, si può cogliere immediatamente come nelle fasi di presa in carico del PAR-GOL Sicilia, l'incidenza della disoccupazione di lunga durata delle donne corrisponda a quasi il 67% (GOL, 2021, p. 16). Date queste premesse, può essere ragionevole aspettarsi che in Sicilia le donne costituiscano una parte consistente dei *job-seeker* nel percorso di riqualificazione professionale. Un'ipotesi di questo tipo porta a riflettere sull'obiettivo del PAR-GOL Sicilia di stimolare l'occupazione femminile. Da una parte, prima dell'avvio del programma le donne erano tra i target maggiormente disponibili ad intraprendere attività formative e questo potrebbe rappresentare un vantaggio in termini di loro occupabilità e politica attiva *pro-employer* (ANPAL, 2020, p. 48). Tuttavia, dovrebbe essere chiarito in futuro se i percorsi di sviluppo dell'imprenditorialità e del lavoro femminili nonché le connesse opportunità di conciliazione vita-lavoro dichiarati nei PAR-GOL regionali siano coerenti con l'andamento effettivo del programma e con i fabbisogni formativi delle utenti, monitorando i tassi di occupazione e disoccupazione femminile siciliani nei diversi percorsi del GOL.

Diversity management orientato all'istruzione e alla formazione in Sicilia

Alla luce della numerosità degli utenti siciliani nel percorso di *reskilling* rispetto alla media nazionale, delle precedenti riflessioni sul fenomeno della disoccupazione di lunga durata e del *mismatch* esistente tra domanda e offerta nell'Isola, appare naturale domandarsi che ruolo abbia il background formativo nell'assegnazione ai percorsi del PAR-GOL Sicilia. Prima dell'avvio del programma è stata ribadita la rilevanza dei percorsi di *reskilling* e di *upskilling* per contrastare la disoccupazione di lunga durata offrendo opportunità di istruzione e formazione (ANPAL, 2020, p. 68). Rispetto a queste premesse, gli interrogativi che sorgono riguardano da una parte l'effettiva partecipazione e conclusione di questi percorsi, dall'altra la tipologia di corso prescelto.

Tuttavia, il mismatch tra domanda e offerta nel mercato del lavoro fa emergere dei dubbi circa le preferenze degli utenti siciliani rispetto al loro reale interesse a scegliere le professioni richieste dal mercato. Focalizzarsi su quanto emerso dai colloqui di profilazione degli utenti siciliani potrebbe aggiungere preziose informazioni circa i loro interessi professionali e la loro conoscenza della domanda di lavoro, così da potere progettare al meglio i percorsi di upskilling e reskilling (GOL, 2021, p. 30). Oltre agli interessi professionali degli utenti, un ulteriore ambito di approfondimento rispetto al mismatch tra domanda e offerta nel mercato del lavoro siciliano potrebbe riguardare il background educativo e formativo dei job-seeker in relazione alle scelte e alle opportunità occupazionali. Innanzitutto, sarebbe opportuno comprendere se lo skill gap tra le competenze dei job-seeker e le competenze richieste dai datori di lavoro sia riconducibile a un gap formativo che verta più sull'istruzione scolastica, sulla formazione professionale o su entrambe. Rilevare informazioni di questo tipo attraverso le attività di profilazione dei CPI potrebbe essere utile per integrare in una prospettiva di diversity management job-oriented le informazioni sul mismatch tra domanda e offerta. Inoltre, permetterebbe di considerare più esaustivamente le assegnazioni ai diversi percorsi del PAR-GOL Sicilia e il ruolo della formazione nel determinare la vulnerabilità e le opportunità occupazionali in associazione a caratteristiche come il genere e la disoccupazione di lunga durata.

Diversità, politiche attive e distorsioni nel processo di reclutamento

Considerando i recenti aggiornamenti sul PAR-GOL Sicilia (ANPAL, 2023), è stato rilevato come, nonostante gli sforzi delle politiche attive nella progettazione dell'orientamento e della formazione del percorso di reskilling, esso mostri tassi di occupazione e di nuova occupazione più bassi rispetto agli altri percorsi. Il dato diventa più preoccupante se dal livello nazionale ci spostiamo al piano regionale, considerando come il percorso di reskilling sia il più frequentato dagli utenti siciliani, dopo il percorso di reinserimento lavorativo. Questo tipo di ragionamento implica il passaggio da una prospettiva focalizzata sui job-seeker a una prospettiva focalizzata sul datore di lavoro e sulle sue aspettative. Uno

dei principali obiettivi del PAR-GOL a livello nazionale è infatti limitare il disallineamento tra competenze richieste dalla domanda e competenze possedute dall'offerta. Tuttavia, il PAR-GOL Sicilia ha messo in evidenza come i lavoratori vulnerabili possano essere soggetti a un'esclusione sistematica dal mercato del lavoro, anche se destinatari di politiche attive (GOL, 2021, P. 61). È probabile, infatti, che emergano da parte dei datori di lavoro dei particolari *bias* di valutazione rispetto all'adeguatezza al lavoro delle categorie vulnerabili incluse in questi programmi. Secondo alcuni studi, la motivazione del datore di lavoro a partecipare alle politiche attive non sempre è di tipo altruistico o sociale, ma deriva più frequentemente da una serie di atteggiamenti tra i quali un interesse utilitaristico per il canale pubblico di reclutamento (visto come uno strumento per ottenere solo benefici economici), dall'esigenza di comprimere i costi salariali e da apparenti politiche di responsabilità e inclusione sociale d'impresa (CSR) (Ingrassia, 2021; van der Aa & van der Berkel, 2014). Sulla base di queste motivazioni si muove la riflessione di Bredgaard (2017) sull'*engagement* del datore di lavoro verso le politiche attive, il quale può partecipare alle iniziative delle politiche attive, pur avendo verso di esse un atteggiamento scettico. Si potrebbe ipotizzare che questo atteggiamento possa estendersi anche alla valutazione dell'idoneità lavorativa dei beneficiari delle politiche attive durante il processo di recruiting. Il che può portare ad esiti positivi o ad esiti negativi (Benda, 2019, pp. 24-26; Ingrassia, 2017; 2021).

Per quanto riguarda gli **esiti positivi**, i datori di lavoro potrebbero preferire lavoratori che godono di sussidi e ciò aumenterebbe le probabilità che questi vengano assunti rispetto agli altri lavoratori (*displacement effect*). Tra gli **effetti negativi**, al contrario, potrebbe verificarsi il caso che i datori di lavoro decidano di assumere lavoratori meno distanti dal mercato del lavoro, preferendo risorse percepite come più qualificate e formate dai programmi di politica attiva (i noti fenomeni di *creaming* e *cherry picking*) (GOL, 2021, p. 61). La negatività di questo effetto risiede nel fatto che sono i beneficiari più vicini al mercato del lavoro e coinvolti nel percorso di reinserimento lavorativo a godere maggiormente di offerte lavorative, mentre i lavoratori vulnerabili tendono rimanere ai margini del mercato del lavoro (Sowa et al., 2015). Un altro effetto negativo si ha quando le politiche attive sono

troppo focalizzate sui gruppi svantaggiati, come ad esempio i lavoratori vulnerabili, portando i datori di lavoro a mettere in atto comportamenti potenzialmente stigmatizzanti, quali considerare la partecipazione alle politiche attive come un indice di bassa produttività del candidato (Benda, 2019, pp. 24-26). Ad esempio, in presenza del solo *Reddito di Cittadinanza* (RdC) è più probabile essere assegnati al percorso di reskilling, valutando questi utenti come più distanti dal mercato del lavoro siciliano. Al contrario, se il RdC è associato a Naspi/Discoll aumentano le probabilità di essere assegnati ai percorsi di reinserimento e di aggiornamento e ciò incrementerebbe le possibilità di occupazione (ANPAL, 2023, p. 10).

È possibile che questa tendenza svantaggi proprio quelle categorie vulnerabili che il PAR-GOL Sicilia intende salvaguardare. I disoccupati di lunga durata potrebbero infatti patire il c.d. *locked-in effect*, ossia la riduzione della probabilità di cercare attivamente lavoro e quindi di ottenerlo. Ciò potrebbe essere dovuto alla partecipazione prolungata ai programmi di politica attiva, soprattutto in assenza di esiti occupazionali positivi. Ciò determina effetti negativi nel job-seeker, demotivandolo e riducendo la percezione di autoefficacia rispetto alle capacità di trovare un impiego (Benda, 2019, pp. 24-26; Ingrassia, 2021, pp. 147-149). Questi profili richiedono pertanto attività di formazione per soddisfare il fabbisogno potenziale delle imprese, ma proprio tra le categorie vulnerabili e meno scolarizzate emerge spesso la mancanza di disponibilità ad intraprendere attività formative, al contrario dei profili meno vulnerabili, i quali risultano più aperti a iniziative di questo tipo e quindi potenzialmente più attrattivi per i datori di lavoro (ANPAL, 2020, p. 47). Ci si potrebbe aspettare dunque che alcuni processi di *creaming* e *cherry picking* possano essere il frutto congiunto sia di pregiudizi del datore di lavoro, sia di uno **scoraggiamento** delle categorie vulnerabili rispetto a scelte formative e attivismo nella ricerca del lavoro.

Conclusioni

In questo contributo è stata proposta una chiave di lettura del PAR-GOL Sicilia, un programma di politica del lavoro elaborato dalla Regione Sicilia nel quadro del *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza* e del programma *Garanzia Occupabilità dei Lavoratori*, in una prospettiva di diversity management. Un primo risultato che sembra emergere è che le caratteristiche sociali e le caratteristiche di tipo job-oriented della diversità influiscano sull'assegnazione ai percorsi di reinserimento lavorativo, *upskilling*, *reskilling* e inclusione sociale nel mercato del lavoro siciliano. Tenuto conto della carenza di dati regionali, sono state proposte alcune ipotesi partendo dagli ultimi aggiornamenti sul PAR-GOL da parte di ANPAL (2023). Prendendo in considerazione il numero degli utenti siciliani assegnati al percorso di *reskilling*, i tassi di disoccupazione di lunga durata, il mismatch tra domanda e offerta di lavoro e la disoccupazione femminile in Sicilia, complessivamente più elevati rispetto alla media nazionale, è possibile pensare che nella regione la componente femminile e gli utenti *low-skilled* siano particolarmente rappresentati nel percorso di *reskilling*.

Inoltre, il contributo ha analizzato il ruolo dei datori di lavoro nelle dinamiche del mercato siciliano, evidenziando come possano insorgere bias di valutazione dell'adeguatezza al lavoro delle categorie vulnerabili incluse in questi programmi che portino i datori di lavoro a preferire coloro che ritengono a più alto potenziale lavorativo (i fenomeni di *creaming* e *cherry picking*). Tra gli effetti negativi di tali bias di valutazione abbiamo messo in evidenza l'**effetto scoraggiamento** rispetto alla possibilità di intravedere concrete opportunità di lavoro e un calo della motivazione nel cercare un impiego da parte delle categorie più vulnerabili del mercato del lavoro regionale.

Partendo da queste premesse, la diversità job-oriented potrebbe costituire un potenziale elemento di svantaggio nel processo di ricerca del lavoro, soprattutto se associata alla partecipazione ai programmi di politiche attive di riqualificazione professionale. Le credenze da parte dei datori di lavoro sulla ridotta efficacia lavorativa dei job-seeker vulnerabili, congiuntamente agli esiti negativi nei processi di matching tra domanda e offerta, potrebbero determinare uno scoraggiamento da parte di categorie di

lavoratori vulnerabili a partecipare ai programmi di politica attiva. Si viene dunque a determinare un **paradosso**: le categorie vulnerabili, che tramite la riqualificazione professionale potrebbero aumentare le proprie possibilità di occupabilità, sono di fatto quelle stesse categorie che dalla partecipazione alle politiche attive patiscono un pregiudizio nella fase di reclutamento. Tra gli aspetti che contribuiscono a determinare queste dinamiche di marginalizzazione rilevante è lo **stigma sociale** della disoccupazione, soprattutto se di lunga durata. Le politiche pubbliche dovrebbero quindi agire non soltanto sul job-seeker, favorendone l'occupabilità tramite interventi di formazione che abbiano un valore concreto nel mercato del lavoro, ma concepire anche un più esteso intervento di "de-stigmatizzazione" delle politiche attive, dei servizi per l'impiego e degli utenti da parte di datori di lavoro e organizzazioni.

Bibliografia

ANPAL (2020). *L'orientamento di base e la profilazione qualitativa - Rapporto 2020*.

ANPAL (2023). *Programma GOL. Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori. Nota N°1/2023*. Collana Focus ANPAL, 148.

Benda, L. (2019). Intended and unintended consequences of active labour market policies, 11-29. In *Understanding Active Labour Market Policies. An institutional perspective on intended and unintended consequences*.

Bredgaard, T. (2017). Employers and Active Labour Market Policies: Typologies and Evidence. *Social Policy and Society*, 1-13. DOI: 10.1017/S147474641700015X

GOL (2021). *Il Programma Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori*. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, Serie generale, 306.

Ingrassia, R. (2017). Labour Market Policies and Recruitment in Europe and Italy. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7, 1136-1157. DOI.ORG/10.4236/AJIBM.2017.710082

Ingrassia R. (2021). *Persone, organizzazioni e intermediari*. Torino: Giappichelli.

Ingrassia, R. (2022). PNRR, missione 5 (Inclusione e coesione), componente 1 (Politiche per il lavoro): le capacità di attuazione del sistema amministrativo italiano., *Risorse Umane nella Pubblica Amministrazione*, 6, 52-39.

Ruffini, R. (2022). Trovare e selezionare talenti. *Risorse Umane nella Pubblica Amministrazione*, 6, 1-6.

Sowa F., Reims N., Theuer S. (2015). Employer orientation in the German public employment Service. *Critical Social Policy*, Vol. 35(4): 1-20. DOI: 10.1177/0261018315601040 csp.sagepub.com.

Udin, U., Handayani, S., Suharnomo, S., Yuniawan, A., Wahyudi, S., & Wikaningrum, T. (2017). A Systematic Literature Review of Managing Workplace Diversity for Sustaining Organizational Competitive Advantage. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 8(12), 398-406.

van der Aa, P., & van der Berkel, R. (2014). Innovating job activation by involving employers. *International Social Security Review*, 67(2), 11-27.

Yadav, S., & Lenka, Y. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 2040-7149. DOI 10.1108/EDI-07-2019-0197

L'influenza delle pratiche HR orientate al genere femminile sulla generazione di capitale intellettuale aziendale

di Franca Cantoni, Carlotta D'Este, e Ilaria Galavotti

Obiettivo di questo studio è comprendere se e in che misura le iniziative volte a favorire il coinvolgimento delle donne nell'ambiente lavorativo abbiano un impatto sulla generazione di Capitale Intellettuale dell'azienda. Scomponendo il costrutto di valore aggiunto del capitale intellettuale (Value-Added Intellectual Capital – VAIC) in efficienza di capitale umano, efficienza di capitale strutturale ed efficienza del capitale impiegato, i nostri risultati rivelano che le pratiche HR che promuovono la diversità di genere migliorano l'efficienza del capitale strutturale. Al contrario, le pratiche legate a sviluppo e *training* riducono l'efficienza del capitale impiegato.

Introduzione

Nel contesto attuale, la gestione della diversità si configura come un aspetto fondamentale per raggiungere la parità di genere e promuovere l'*empowerment* delle donne, con notevoli implicazioni in termini di sostenibilità del vantaggio competitivo. Alla luce di ciò, l'analisi dell'impatto che le pratiche volte a favorire la diversità di genere esercitano su performance finanziarie e competitività aziendali è stato progressivamente approfondito come elemento chiave nella creazione e mantenimento del vantaggio competitivo e della profittabilità (Özbilgin et al., 2016). La letteratura ha infatti individuato diversi benefici connessi all'adozione di politiche atte a favorire il coinvolgimento femminile nell'ambiente lavorativo, tra cui un incremento della produttività e della creatività, una riduzione dell'assenteismo, un miglioramento delle interazioni e un rafforzamento della reputazione aziendale. È

in questo scenario che si inseriscono gli studi aventi ad oggetto la relazione tra diversità di genere e capitale intellettuale, le cui principali evidenze empiriche mostrano come la gestione della diversità possa contribuire allo sviluppo del capitale intellettuale e all'ottimizzazione dell'efficienza aziendale (Jelinkova, 2015). In particolare, gli studiosi stanno sempre più sottolineando come un maggiore coinvolgimento femminile possa potenziare la capacità dell'azienda di utilizzare efficacemente il proprio capitale intellettuale per generare valore, grazie ad una serie di caratteristiche che contraddistinguono le donne specialmente sotto il profilo relazionale e comunicativo. Diversi studi hanno infatti mostrato che vi sono tratti cognitivi distintivi tipicamente associati alle donne rispetto al genere maschile, come apertura al prossimo, empatia, trasparenza, abilità comunicative e capacità relazionali (Shahzad et al., 2019), il cui effetto sull'efficienza gestionale costituisce la premessa logica degli studi che collegano l'adozione di pratiche di gestione delle risorse umane volte a favorire la diversità di genere agli esiti organizzativi. Tra queste, in particolare, rientrano politiche di assunzione equa e aperta, coinvolgimento dei dipendenti, formazione e sviluppo continui, promozione dell'uguaglianza e coinvolgimento di una forza lavoro diversificata, nonché l'implementazione di misure di lavoro flessibile e la promozione di un equilibrio tra lavoro e vita privata. Tuttavia, benchè l'importanza di tali molteplici pratiche sia ampiamente riconosciuta come una fonte cruciale di vantaggio competitivo, vi è una notevole lacuna di conoscenza riguardo a come le politiche delle risorse umane indirizzate alle dipendenti donne possano influenzare le performance e la competitività delle aziende, specialmente in termini di sviluppo del capitale intellettuale. Per colmare questa lacuna, questo studio si unisce al filone di ricerca che analizza il valore aggiunto del capitale intellettuale (VAIC), approfondendone i meccanismi di creazione e gestione a lungo termine (Pulic, 2000). Dal punto di vista concettuale, il *framework* adottato nel presente lavoro propone una prospettiva basata sul ciclo di vita del dipendente, con l'intento di analizzare l'effetto delle politiche di gestione delle risorse umane orientate alle donne in un'ottica evolutiva e dinamica. Si suggeriscono a tal proposito tre leve principali, ossia:

- la selezione, in cui si promuove un ambiente di lavoro equo e inclusivo;

- lo sviluppo e formazione, attività dunque mirate a potenziare le capacità e il coinvolgimento delle dipendenti;
- la “retention”, leva che include misure volte a mitigare il turnover e a favorire l'equilibrio fra lavoro e vita privata

La domanda di ricerca cui questo studio intende dare una risposta è pertanto la seguente: *Qual è l'impatto sul capitale intellettuale dell'azienda delle pratiche HR lungo il ciclo di vita della dipendente?*

Nel corso di questo studio, ci basiamo su precedenti spunti di ricerca che suggerivano che le diverse dimensioni del VAIC, ovvero l'efficienza del capitale impiegato, l'efficienza del capitale umano e l'efficienza del capitale strutturale, dovrebbero essere esaminate separatamente, in quanto potrebbero essere influenzate in modo differente dalle pratiche HR oggetto d'indagine. Pertanto, suggeriamo che l'estensione del coinvolgimento femminile in azienda possa incidere in modi eterogenei sulle tre componenti del VAIC (Nadeem et al., 2019; Nicolò et al., 2022).

Questa ricerca contribuisce in maniera significativa al dibattito sull'importanza della diversità di genere come driver di competitività aziendale, adottando un approccio dinamico e multidimensionale e suggerendo che l'intensità con cui le diverse politiche delle risorse umane orientate al genere femminile migliorano il capitale intellettuale dell'azienda sia strettamente connessa al ciclo di vita della risorsa.

Metodologia

Lo studio si basa su un dataset panel composto da 70 osservazioni in un periodo di due anni (2018-2019), relative a 35 imprese italiane quotate.

In linea con il quadro concettuale, il VAIC è stato suddiviso nei suoi componenti finanziari ed intellettuali, misurando separatamente il capitale finanziario e fisico – utilizzando la metrica del CEE (Efficienza del Capitale Impiegato), definita come il rapporto tra il valore aggiunto e il valore contabile degli attivi totali – e il capitale intellettuale, valutato attraverso due dimensioni: l'efficienza del capitale umano (HCE) e l'efficienza del capitale strutturale (SCE). L'efficienza del capitale umano rappresenta la produttività dei *knowledge workers* ed è misurata come il rapporto tra il valore aggiunto e le spese salariali, mentre l'efficienza del capitale strutturale è data dal rapporto tra il valore aggiunto al netto delle spese salariali e il valore aggiunto.

Per misurare l'effetto delle pratiche HR legate al genere abbiamo condotto una *content analysis*, metodologia comunemente utilizzata negli studi sulla rendicontazione volontaria. Per ciascuna azienda nel nostro dataset nel biennio preso in esame, abbiamo esaminato sistematicamente tutte le dichiarazioni relative alla diversità di genere e alla gestione dell'uguaglianza così come riportate nei report integrati o nei report di sostenibilità. In linea con una letteratura consolidata, abbiamo costruito un indicatore del grado di *disclosure* in merito alle informazioni rese dalle aziende circa le pratiche HR adottate. Successivamente, per catturare le tre dimensioni principali delle pratiche HR che promuovono la partecipazione femminile abbiamo sviluppato tre variabili principali:

(a) Assunzione, che comprende schemi, procedure e strutture legati alla selezione e alla remunerazione delle lavoratrici;

(b) Sviluppo delle risorse umane e formazione, che si riferisce alle azioni intraprese per lo sviluppo professionale delle dipendenti (mentoring, formazione per la leadership, pianificazione dell'avanzamento di carriera, iniziative per agevolare il ritorno al lavoro dopo la maternità o il congedo parentale, progetti di team-building e gestione della dinamica di gruppo);

(c) Retention, che include misure per ridurre l'assenteismo e l'abbandono del posto di lavoro da parte delle dipendenti (benefici, misure di supporto per il bilanciamento tra lavoro e vita privata, supporto per la cura, flessibilità d'orario e reti femminili).

Abbiamo inoltre introdotto diverse variabili di controllo a livello aziendale. Nello specifico, una di queste variabili tiene conto dell'ambiente lavorativo e include dati riguardanti la presenza femminile nella forza lavoro. Questi dati considerano la rappresentanza delle donne, la loro posizione nella gerarchia aziendale, i tipi di contratti al termine dell'anno fiscale e le prospettive di crescita. Inoltre, abbiamo esaminato due categorie principali di variabili di controllo relative al consiglio di amministrazione. Questi fattori di controllo comprendono le caratteristiche delle donne nei consigli di amministrazione, come il loro grado di indipendenza, livello di istruzione, durata della permanenza nel consiglio e le funzioni svolte nelle principali aree di governance, tra cui i comitati per il rischio, la presidenza e le nomine.

Risultati e implicazioni

I risultati dell'analisi empirica offrono interessanti spunti di riflessione rispetto alla domanda di ricerca che ha guidato il presente studio. I nostri dati rivelano un'influenza positiva della selezione delle dipendenti donne sia sull'efficienza del capitale umano sia su quella del capitale strutturale. Ciò sottolinea il ruolo imprescindibile della selezione nel processo di creazione di valore, abbracciando l'intero ciclo di vita professionale. Infatti, l'assunzione costituisce la fase primigenia nell'edificazione dell'immagine del datore di lavoro ed un momento critico per l'attuazione dei principi di armonizzazione tra individuo e organizzazione, nonché tra individuo e *task*.

Al contrario, abbiamo osservato un impatto negativo delle iniziative di sviluppo e formazione sull'efficienza del capitale finanziario e fisico. Tale risultato suggerisce la possibilità che gli investimenti HR volti a promuovere queste leve possano in realtà richiedere un periodo di tempo più dilatato

rispetto al biennio osservato in questo studio per manifestare risultati apprezzabili. Infatti, i tempi richiesti dall'iter di sviluppo, in relazione alle promozioni e alle opportunità di mobilità, è influenzato da molteplici elementi sia in termini di competenze e performance individuali che di più ampie trasformazioni a livello organizzativo. Pertanto, questa discordanza temporale potrebbe condizionare il nesso tra tali pratiche e la crescita del capitale intellettuale. Va inoltre considerato che la gamma di iniziative formative è notevolmente diversificata, includendo al contempo programmi sistematici focalizzati sulle diverse sfide affrontate dalle lavoratrici e iniziative più mirate che si concentrano su aspetti specifici come leadership, decision-making, motivazione e gestione della conoscenza. Data questa eterogeneità, nel breve termine, i risultati potrebbero essere eclissati dai relativi costi, spiegando quindi l'esistenza di un'associazione negativa con l'efficienza del capitale impiegato.

In termini di implicazioni pratiche, i nostri risultati offrono interessanti spunti. In primo luogo, le aziende che mirano ad aumentare il capitale intellettuale dovrebbero prestare particolare attenzione al loro posizionamento competitivo in termini di capacità di garantire un'"esperienza di lavoro" attrattiva e distintiva rispetto ai *competitor*. Per diventare un "*employer of choice*", ovvero un'organizzazione che supera i concorrenti nell'attrarre, sviluppare e trattenere donne con competenze richieste dal business, la fase di assunzione rappresenta il primo ed essenziale investimento. Il modello del ciclo di vita del dipendente basato su diverse fasi successive all'assunzione (onboarding, trattenimento, sviluppo professionale, gestione delle performance e retribuzione) consente infatti all'organizzazione di generare un "effetto domino".

A questo proposito, le aziende potrebbero considerare lo sviluppo di segnali di assunzione "*gender-sensitive*", come la creazione di annunci con una terminologia che si allinei alle autopercezioni delle donne, favorendo un linguaggio che rifletta la sensibilità femminile così da migliorare l'adattamento percepito delle donne, anticipando al contempo il loro senso di appartenenza e successo nelle candidature e aumentare le loro intenzioni a candidarsi. Inoltre, coinvolgere reclutatrici donne

potrebbe attenuare il “gap di fiducia” spesso osservato nelle donne durante le procedure di assunzione rispetto ai loro colleghi maschi. Questo approccio potrebbe anche contribuire a contrastare gli effetti negativi dei segnali di genere distorti, come l'uso di un linguaggio stereotipicamente maschile negli annunci stessi.

Considerando l'impatto positivo dell'assunzione sul capitale intellettuale, le aziende dovrebbero esplorare le modalità per potenziarne ulteriormente l'efficacia, ad esempio enfatizzando l'importanza di un processo di onboarding “*gender-sensitive*”. Considerato che uomini e donne tendono a impiegare differenti strategie di interazione e risposta, la personalizzazione dei sistemi di *onboarding* e l'implementazione di servizi dedicati di *coaching* e *mentoring* possono agevolare la transizione all'interno di un nuovo contesto lavorativo. Inoltre, essendo il sistema di *onboarding* un pilastro fondamentale della gestione delle risorse umane, le aziende dovrebbero concentrarsi su quattro sfere all'interno di questo sistema: quella organizzativa, socio-psicologica, professionale e psicofisiologica. In questa prospettiva, un servizio specifico di *coaching* e *mentoring*, differenziato in termini di intensità e orientamento, può facilitare l'ingresso e le prime fasi della permanenza delle donne all'interno del nuovo ambiente lavorativo.

Inoltre, le aziende dovrebbero prestare attenzione al ruolo complesso e potenzialmente perturbante delle pratiche di sviluppo e formazione, per contrastare il quale potrebbero rendersi necessarie delle iniziative di sensibilizzazione e promozione della gestione della diversità così da eliminare gli stereotipi di genere. Indipendentemente dal focus specifico di queste iniziative di formazione, che sia ampio o specializzato, adottare un approccio sensibile al genere nello sviluppo e nella formazione è essenziale per aumentare la consapevolezza e sostenere il cambiamento comportamentale.

Un ulteriore aspetto di non secondaria importanza concerne la gestione delle performance, che rappresenta una fonte rilevante di complessità etica all'interno delle organizzazioni. Per preservare l'imparzialità e prevenire possibili pregiudizi di genere, assistendo altresì i responsabili nella

valutazione dei dipendenti in modo uniforme e trasparente, si suggerisce l'adozione di meccanismi valutativi in grado di fornire una panoramica completa. Questa prospettiva implica il coinvolgimento di vari *stakeholders*, quali superiori, colleghi, subordinati e altri soggetti rilevanti, integrando tassonomie di giudizio misurabili all'interno del Sistema di Revisione delle Performance (PRS). La regolarità e la chiarezza del processo valutativo possono, altresì, promuovere la ponderatezza: il ricorso a feedback e valutazioni continui consente di acquisire un quadro più esauriente di ciascun collaboratore, indipendentemente dal suo genere. Inoltre, assicurare l'accesso self-service alle informazioni inerenti alle valutazioni delle performance correnti e pregresse risulta essere di considerevole utilità a fini della ricalibrazione.

Un ulteriore aspetto meritevole di particolare attenzione è rappresentato dall'inesorabile persistenza di un divario retributivo di genere, sebbene alcuni studi abbiano constatato una riduzione di tale *gap* a livelli gerarchici più elevati, per esempio a livello di CEO (Elkinawy e Stater, 2011). Le differenze di genere emerse nelle dinamiche negoziali possono essere considerate come una causa primaria delle attuali disparità di genere riscontrate nel panorama occupazionale. L'esplicitazione del carattere negoziabile dei salari potrebbe costituire una spinta significativa per le donne, incoraggiandole ad intraprendere trattative retributive mirate ad ottenere una remunerazione più consona (Leibbrandt & List, 2015). In aggiunta, le revisioni periodiche delle politiche retributive possono rivelare disomogeneità ingiustificate nell'assetto delle compensazioni, garantendo, in tal modo, l'uguaglianza salariale per lavoro di eguale valore.

Infine, quando un'azienda si pone come obiettivo quello di garantire che l'esperienza sul posto di lavoro sia più attrattiva e distintiva rispetto ad altre alternative presenti sul mercato, è cruciale mettere a disposizione adeguati sistemi di supporto. Questi sistemi possono essere sia di natura formale, definiti ufficialmente dall'azienda, sia informale, e quindi basati su reti e relazioni personali tra i dipendenti. Questi supporti sono fondamentali per aiutare le donne a bilanciare le responsabilità familiari con il

lavoro, contribuendo al loro benessere e mantenendo alta la loro motivazione. Questo, a sua volta, le aiuta e incoraggia a svolgere con successo il duplice ruolo di cura e impiego. La valorizzazione della crescita personale, del significato nel lavoro, del coinvolgimento e dell'opportunità di apportare un contributo significativo rappresentano oggi elementi di maggiore rilevanza rispetto all'aspetto retributivo per la gran parte dei *knowledge workers*.

Considerazioni conclusive e ricerche future

La nostra ricerca si è proposta di indagare in che modo le pratiche HR mirate a promuovere il coinvolgimento delle donne sul luogo di lavoro possano influenzare positivamente la generazione di capitale intellettuale a livello aziendale. Questo approccio è stato ispirato dalla prospettiva di Pulic (2000), il cui vero obiettivo era non tanto quello di misurare il valore del capitale intellettuale di per sé, ma piuttosto di valutare il valore generato da tale capitale, in particolare da parte delle risorse umane.

Al fine di catturare con maggiore precisione tali effetti, abbiamo condotto un'analisi delle tre principali aree delle pratiche delle risorse umane, ovvero la selezione, lo sviluppo e la formazione, e la *retention*, esaminandone gli impatti sulle tre dimensioni del valore aggiunto del capitale intellettuale (VAIC), ossia l'efficienza del capitale finanziario e fisico, l'efficienza del capitale umano e l'efficienza del capitale strutturale. Contribuiamo così in maniera significativa al dibattito in corso rivelando i differenti effetti associati a queste diverse pratiche, al tempo stesso discostandoci dagli studi pregressi che non si erano preoccupati di segmentare il VAIC nelle sue diverse dimensioni.

L'analisi non è priva di limiti, che potrebbero offrire interessanti percorsi per ricerche future. In primo luogo, va senz'altro notato il breve periodo di osservazione: ricerche future potrebbero estendere il nostro campione e sviluppare panel basati su orizzonti temporali più lunghi. Ciò potrebbe anche gettare ulteriore luce sulle nostre interpretazioni dei potenziali ritardi nel manifestarsi dei vari effetti sul

capitale finanziario, fisico e intellettuale. In secondo luogo, sebbene le nostre variabili che catturano le pratiche HR sensibili al genere siano costruite sulla base di molteplici elementi, è anche degno di nota che la composizione di tali elementi è relativamente eterogenea. Pertanto, studi futuri potrebbero adottare una prospettiva più focalizzata e indagare gli effetti specifici degli elementi individuali.

Infine, la letteratura precedente (Chen & Hassan, 2022; Handschumacher-Knors, 2022) ha sottolineato l'importanza di due leve critiche, ossia la gestione delle performance e la retribuzione, che non sono state prese in considerazione in questa analisi. Ad esempio, la gestione delle performance è un catalizzatore di dilemmi etici per garantire una valutazione imparziale. Allo stesso modo, la retribuzione può svolgere un effetto di contingenza come divario di genere nei redditi. Le differenze di genere nelle negoziazioni possono essere una causa essenziale delle attuali differenze di genere nei risultati del mercato del lavoro: rendere esplicito che i salari sono negoziabili può motivare le donne a iniziare trattative per un salario più alto. Inoltre, le verifiche periodiche dei salari aiutano ad evidenziare possibili differenze ingiustificate nei pacchetti retributivi e a garantire la parità di retribuzione. Di conseguenza, ulteriori studi potrebbero esplorare se queste due variabili possano plasmare l'impatto delle pratiche HR sensibili al genere sulle varie dimensioni del VAIC.

Per concludere, desideriamo sottolineare che future ricerche potrebbero approfondire l'analisi delle specificità legate ai diversi settori industriali nell'esplorare la complessa relazione tra la gestione della diversità e il valore aggiunto del capitale intellettuale. Tale indagine potrebbe far emergere differenze sostanziali, ad esempio tra industrie orientate alla conoscenza e quelle che pongono una maggiore enfasi sul capitale fisico.

Nel loro insieme, le riflessioni suscitate da questo studio si armonizzano con i dialoghi attualmente in corso in merito al VAIC e alle sue determinanti. Il nostro focus rivolto alle pratiche HR mirate a coinvolgere e potenziare le donne, all'interno di una prospettiva di gestione della diversità, getta nuova luce sull'intricato processo di sviluppo delle varie dimensioni del VAIC aziendale. In tal modo, ci

inseriamo con convinzione nella discussione sull'importanza di esaminare con attenzione le componenti del VAIC, contribuendo in modo significativo a un dibattito avvincente e in continua evoluzione.

Bibliografia

Chen, C. and Hassan, A. (2022), Management gender diversity, executives compensation and firm performance. *International Journal of Accounting and Information Management*, 30(1), 115-142.

Elkinawy, S., & Stater, M. (2011). Gender differences in executive compensation: Variation with board gender composition and time. *Journal of Economics and Business*, 63(1), 23-45.

Handschumacher-Knors, F. (2022), Does a gender pay gap exist on executive boards? An empirical multilevel analysis of executive board compensation in German listed companies. *Journal of Business Economics*, 93, 325–357.

Jelinkova, E. and Jirincova, M. (2015), Diversity management as a tool of managing intellectual capital. *Journal of Competitiveness*, 7(4), 3-17.

Nadeem, M., Farooq, M. B. and Ahmed, A. (2019), Does female representation on corporate boards improve intellectual capital efficiency?. *Journal of Intellectual Capital*, 20(5), 680-700.

Nicolò, G., Sannino, G. and Iorio, S. D. (2022), Gender diversity and online intellectual capital disclosure: Evidence from Italian-listed firms, *Journal of Public Affairs*, 22(4), 1-13.

Özbilgin, M., Tatli, A., Ipek, G. and Sameer, M. (2016), Four approaches to accounting for diversity in global organisations. *Critical Perspectives on Accounting*, 35, 88-99.

Pulic, A. (2000), VAIC™—an accounting tool for IC management. *International Journal of Technology Management*, 20, 702-714.

Shahzad, F., Baig, M. H., Rehman, I. U., Latif, F. and Sergi, B. S. (2019), What drives the impact of women directors on firm performance? Evidence from intellectual capital efficiency of US listed firms. *Journal of Intellectual Capital*, 21(4), 513-530.

Favorire l'inclusione e l'engagement dei lavoratori affetti da malattia cronica: evidenze dal progetto di ricerca-intervento MaCro@Work Caring Program di Enel

di Alessia Sammarra, Laura Innocenti, Silvia Profili, e Gabriele Gabrielli

Questo studio, basato su una ricerca intervento svolta nel Gruppo Enel, analizza alcuni fattori individuali e organizzativi che influiscono sulla piena partecipazione al lavoro di collaboratori affetti da una patologia cronica, un gruppo ad elevato rischio di esclusione e marginalizzazione dai contesti di lavoro.

Lavoro e malattia cronica: una dimensione di fragilità ancora trascurata dalle pratiche di diversity & inclusion

I lavoratori affetti da malattie croniche rappresentano un quarto della popolazione attiva dell'Unione Europea. Le malattie croniche includono una vasta gamma di patologie come il diabete, le malattie oncologiche e cardiovascolari, o l'artrite. Queste malattie sono di lunga durata e richiedono una gestione continuativa per un periodo di anni o decenni (Nolte e McKee, 2008).

Numerosi studi dimostrano che le malattie croniche incidono significativamente sulla permanenza nel mondo del lavoro, sull'assenteismo, sul turnover e sulle decisioni di pensionamento anticipato (Busse e Blümel, 2010). Inoltre, le persone affette da malattie croniche si trovano spesso ad affrontare diffusi pregiudizi nei luoghi di lavoro che, in taluni casi, si tramutano in forme sottili di discriminazione, con conseguenze negative sul livello retributivo, sulle opportunità di sviluppo e sulle prospettive di carriera (Beatty e Joffe, 2006; OECD/EU, 2018).

Tali condizioni di svantaggio possono far sì che, anche quando l'idoneità al lavoro non risulta pregiudicata, le difficoltà di conciliare lavoro e gestione della malattia portino alla scelta di abbandonare la propria occupazione, con ripercussioni anche pesanti sotto il profilo finanziario, di isolamento sociale e riduzione dell'autostima. Ma in questi casi non è solo il lavoratore ad essere danneggiato, a risentirne negativamente sono anche le organizzazioni, soprattutto in termini di perdita di risorse e professionalità talvolta difficilmente sostituibili, clima aziendale ostile, scarsa motivazione.

Questo scenario evidenzia la necessità di mettere a punto iniziative efficaci per garantire un lavoro sostenibile, prevenire il diffondersi di comportamenti discriminatori, implementare soluzioni di flessibilità che facilitino il pieno reinserimento nel lavoro. Tuttavia, la gestione dei collaboratori affetti da malattie croniche non è ancora entrata nell'agenda programmatica della gran parte delle Direzioni Risorse Umane, né fra le iniziative di Diversity & Inclusion promosse dalle imprese.

In tale contesto, questo articolo descrive il progetto MaCro@Work Caring Program sviluppato da Enel in collaborazione con la Fondazione Lavoroperlapersona. Il progetto si ispira alla metodologia della ricerca-intervento (Argyris et al., 1985) che ha come obiettivo primario di mettere a punto interventi e soluzioni organizzative attraverso le conoscenze acquisite mediante la ricerca. Nello specifico, il progetto si è avvalso inizialmente di un'indagine quali-quantitativa progettata e condotta dal team di ricerca della Fondazione Lavoroperlapersona che, sulla base delle evidenze emerse, ha successivamente consentito al team People Care di Enel di mettere a punto specifiche iniziative atte a migliorare l'esperienza lavorativa dei collaboratori affetti da malattie croniche.

Il progetto di ricerca intervento MaCro@Work Caring Program: contesto e obiettivi

Il Gruppo Enel rappresenta uno dei principali operatori integrati globali nei settori dell'elettricità e del gas.

Con più di 65.000 dipendenti, il gruppo è presente in 30 Paesi nei cinque continenti, con una integrazione verticale lungo l'intera catena del valore dell'energia. Leader globale nel settore delle rinnovabili e principale operatore di rete, è l'impresa privata con la più ampia base di clienti al mondo.

È inoltre una delle imprese italiane che hanno avviato con maggior convinzione un percorso di transizione energetica che mette la sostenibilità al centro della strategia aziendale.

 Enel people	65,124 No.	Enel people	6.8%	Turnover
	24.9%	Proportion of women managers to total managers	0.56 i.	Lost Time Injury Frequency Rate
	32.6%	Proportion of women middle managers to total middle managers	47.4 average hours	Training per employee
			42%	Training dedicated to reskilling and upskilling

Fonte: Sustainability Report 2022

Tra le numerose iniziative avviate per creare un ambiente di lavoro inclusivo e attento al benessere di tutti i collaboratori, si inserisce il progetto nato nel 2018 dall'adesione di Enel al programma di ricerca MaCro@work lanciato della Fondazione Lavoro per la persona con l'obiettivo di contribuire a diffondere pratiche di people management in grado di favorire l'inclusione e l'employability sostenibile dei lavoratori affetti da malattie croniche.

L'impianto metodologico scelto per il progetto di ricerca-intervento è fondato sulla consapevolezza che un tema così complesso e delicato richiede l'adozione di più prospettive: si è scelto di mettere al centro i malati cronici, per poi allargare l'ascolto anche ai loro capi, colleghi e gestori HR. Per fare ciò, la ricerca si è avvalsa di metodi quali-quantitativi: interviste, focus group, analisi documentale e una survey on-line che ha coinvolto un ampio campione di oltre 6.462 individui composto da persone malate, capi e colleghi con l'obiettivo di capire quali fattori possono facilitare o ostacolare la piena e

produttiva partecipazione alla vita organizzativa del lavoratore affetto da una patologia cronica, consentendogli di valorizzare le proprie competenze e capacità.

Presentiamo di seguito alcune delle principali evidenze della ricerca, per poi illustrare le iniziative adottate per migliorare l'esperienza di lavoro dei collaboratori affetti da malattie croniche in Enel.

Le principali evidenze emerse dalla ricerca

Come precedentemente riportato, al progetto di ricerca hanno aderito nell'insieme 6.462 collaboratori di Enel. Di questi, 1.107 erano persone affette da una patologia cronica, 1.850 capi/colleghi di collaboratori malati e 3.505 collaboratori che, seppure privi di un'esperienza diretta, erano interessati a condividere le loro percezioni sul tema.

Nel sotto campione composto dalle persone malate emerge un'elevata presenza maschile (70%), dato che riflette le caratteristiche generali della popolazione aziendale. Coerentemente con le statistiche nazionali e internazionali, anche in Enel si rileva una percentuale più elevata di malati cronici tra le persone più mature: il 71% delle persone che ha aderito alla survey ha infatti un'età superiore ai 45 anni.

Tra i temi analizzati nella survey è stata dedicata particolare attenzione alla disclosure. Con il termine disclosure (letteralmente "divulgazione" o "rivelazione") si fa riferimento alla decisione del collaboratore di comunicare la propria condizione di salute al datore di lavoro. Un atto molto importante, senza il quale il lavoratore rende di fatto impossibile qualsiasi intervento di supporto da parte dell'organizzazione, e che contribuisce in molti casi a creare un solco profondo tra l'individuo e i propri colleghi. Non è affatto scontato, infatti, che il collaboratore parli in azienda della propria condizione, soprattutto quando la malattia non è visibile e dunque può rimanere nascosta (Claire et al., 2005). Le resistenze da parte delle persone possono essere alimentate da diversi fattori, quali il timore

di essere stigmatizzati ed essere oggetto di comportamenti discriminatori (Munir et al., 2005). Anche fattori interpersonali, quali la preoccupazione di creare disagio tra colleghi, rappresentano importanti deterrenti nel comunicare informazioni relative al proprio stato di salute. Le evidenze raccolte dalla ricerca sottolineano la presenza di queste barriere anche tra i collaboratori malati in Enel. Per quasi la metà del campione (41%) le informazioni sulla propria condizione di salute sono considerate strettamente personali e riservate e circa un terzo teme eventuali ripercussioni sul proprio percorso professionale o di suscitare commiserazione (Figura 1).

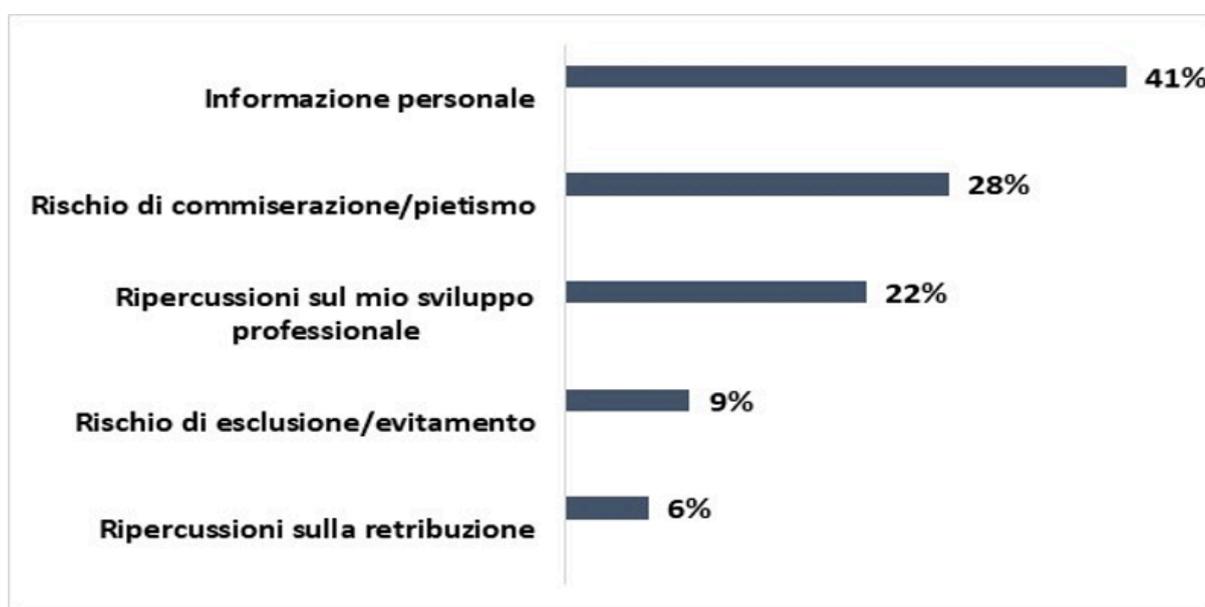


Figura 1 - Barriere alla disclosure

La disclosure, inoltre, coinvolge interlocutori diversi: il collaboratore malato, infatti, può scegliere di aprirsi con il capo diretto, con il referente della Direzione Risorse Umane, con il medico competente o, come più spesso accade, con uno dei propri colleghi più stretti. Nel campione esaminato, fra le persone malate che hanno scelto di condividere le informazioni relative al proprio stato di salute prevale la tendenza a rivolgersi principalmente al proprio capo e ai colleghi, mentre risulta meno frequente un contatto con la Direzione Risorse Umane (Fig. 2).

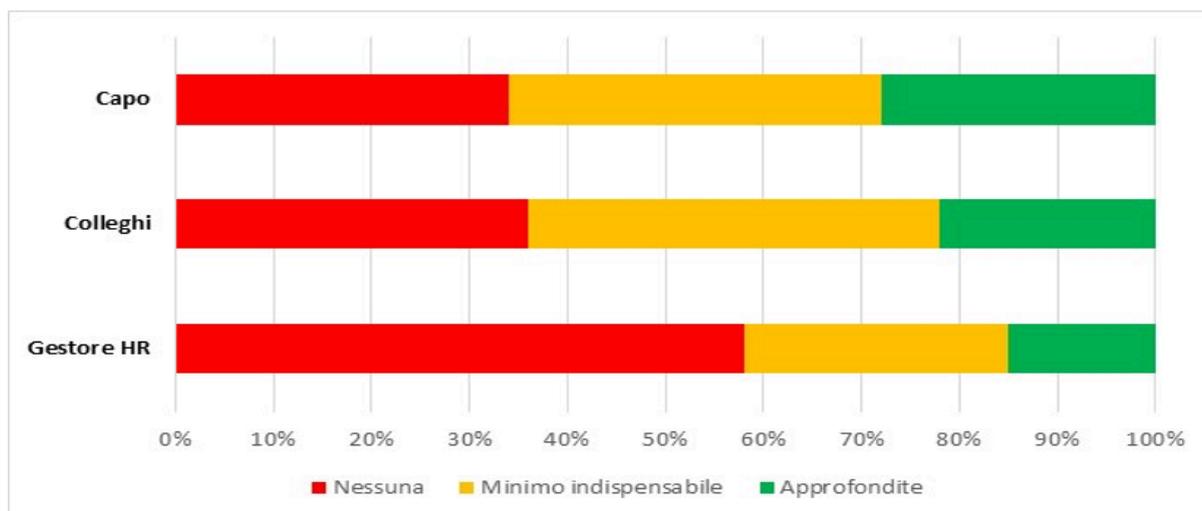


Figura 2 - Gli attori coinvolti nella disclosure

Nell'insieme, questi risultati confermano le evidenze di numerosi studi che hanno messo in luce l'elevata propensione delle persone affette da una malattia di lunga durata a tenere nascosta la propria condizione nell'ambito lavorativo, con conseguenze negative per l'individuo e per l'organizzazione. Sappiamo infatti che le persone si sentono "autentiche", e dunque esprimono il proprio potenziale, solo quando possono essere davvero "se stesse" in presenza degli altri (Claire et al., 2005). Inoltre, le persone che hanno una identità sociale nascosta faticano ad acquisire e a mantenere intatta la propria legittimazione nell'ambito delle interazioni sociali sul lavoro. Ad esempio, un lavoratore malato può avere l'esigenza di svolgere un determinato compito in modo diverso da quanto previsto (ad esempio stando seduto anziché in piedi) e si troverà nella condizione di dover spiegare questa necessità, oppure di accettare le reazioni negative dei colleghi, che potrebbero giudicarlo come una persona pigra oppure strana (Charmaz, 2000). Le persone che scelgono di non condividere informazioni sulla propria condizione di salute, inoltre, faticano a bilanciare esigenze relazionali conflittuali. Ad esempio, un lavoratore che ha tenuto nascosta la propria malattia potrebbe evitare di frequentare i colleghi fuori dal lavoro alla presenza di familiari o amici nel timore che questi inavvertitamente possano portare alla luce il proprio reale stato di salute, aumentando così il rischio di isolamento nel contesto di lavoro. Anche in un contesto come Enel, particolarmente sensibile all'inclusione e alla valorizzazione della diversità, emerge l'esigenza di un aiuto nel difficile passo della disclosure per consentire ai

collaboratori di far prevalere i benefici individuali e organizzativi della condivisione, riducendo al minimo i timori legati alle eventuali ripercussioni in termini di stress e ansia nelle relazioni sociali.

Un secondo tema critico riguarda il supporto ricevuto nel contesto di lavoro. Sentirsi supportati rappresenta un'importante risorsa per quanti si trovano ad affrontare un periodo, talvolta particolarmente lungo, di fragilità fisica e conseguentemente psicologica. In genere, i capi, i colleghi e i gestori HR sono i soggetti che per frequenza e intensità delle interazioni possono fornire un aiuto maggiore alle persone malate.

Sono diverse le forme di supporto di cui possono avere bisogno le persone che si trovano a gestire una patologia in un contesto di lavoro. Da un lato, infatti, è fondamentale poter contare su un aiuto emotivo, che spesso vuol dire avere una «spalla» alla quale appoggiarsi nei momenti di maggiore debolezza e fragilità psicologica. Dall'altra, per riuscire a conciliare le esigenze della patologia e i suoi impatti sul lavoro, è fondamentale un supporto nell'organizzazione – talvolta «ri»organizzazione – della propria attività e dei relativi carichi. Studi condotti in precedenza confermano l'importante contributo che manager e supervisor diretti possono fornire nel sostenere le performance dei collaboratori (Rhoades e Eisenberger, 2002). Il supporto del capo rappresenta quindi una risorsa concreta a cui i collaboratori malati possono ricorrere per svolgere al meglio le attività richieste. In particolare, poter contare su un capo che comprende le loro esigenze lavorative e cerca di offrire soluzioni organizzative mirate aiuta i collaboratori malati a sentirsi più confidenti delle proprie abilità e competenze, con implicazioni positive in termini di autostima e di risultati (McGonagle et al., 2015).

Dalla survey emerge come capi e colleghi rappresentino in Enel un punto di riferimento per più della metà dei collaboratori coinvolti nel progetto (Fig. 3). Questo risultato, sebbene incoraggiante, ha messo in luce un importante spazio di miglioramento su cui intervenire per favorire ulteriormente l'inclusione. Inoltre, i risultati hanno evidenziato un apprezzamento globalmente più contenuto nei confronti del supporto della Direzione HR, che sembra non esprimere al meglio in suo ruolo di “alleato” dei

collaboratori malati per gli aspetti inerenti alla gestione della patologia nel contesto lavorativo. Queste evidenze hanno rafforzato la Funzione People Care di Enel nel convincimento di investire in modo mirato in soluzioni organizzative che aiutino i collaboratori malati a sentirsi più supportati.

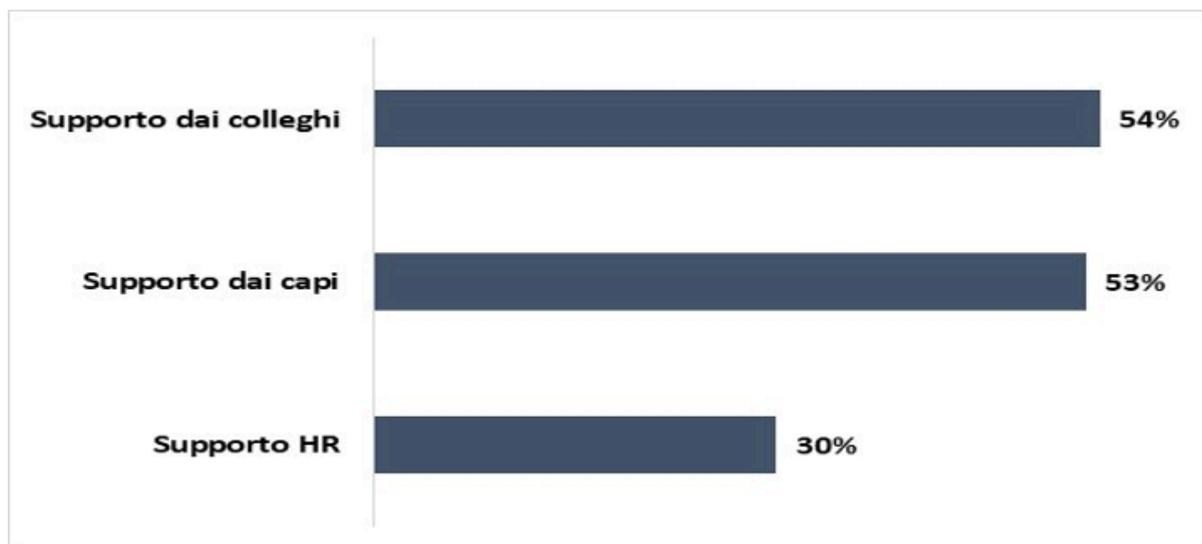


Figura 3 - Attori organizzativi da cui i collaboratori malati hanno ricevuto supporto

I dati acquisiti mettono in evidenza che non sono solo gli individui affetti da una patologia cronica ad aver bisogno di supporto sul luogo di lavoro. Anche i capi si trovano inevitabilmente a dover gestire le ripercussioni che la malattia ha sul team di lavoro, sia su un piano psicologico che organizzativo. Chi lavora con una persona vulnerabile spesso si sente in «prima linea» nella gestione di situazioni delicate e complesse per le quali sente di non essere adeguatamente preparato. Le evidenze raccolte mostrano, infatti, che quasi la metà dei capi ritiene di non aver ricevuto supporto dall'organizzazione nella gestione di collaboratori affetti da patologia cronica (Fig.4). Emerge l'esigenza di riferimenti organizzativi che aiutino chi interagisce con le persone malate a comprendere meglio le implicazioni della malattia sul piano psicologico, giuslavoristico e di sicurezza sul lavoro. I capi, in modo particolare, ritengono necessarie occasioni di confronto con interlocutori competenti con i quali scambiare conoscenze e esperienze per apprendere a relazionarsi nel modo corretto con i collaboratori che stanno affrontando (o hanno affrontato) una patologia cronica.

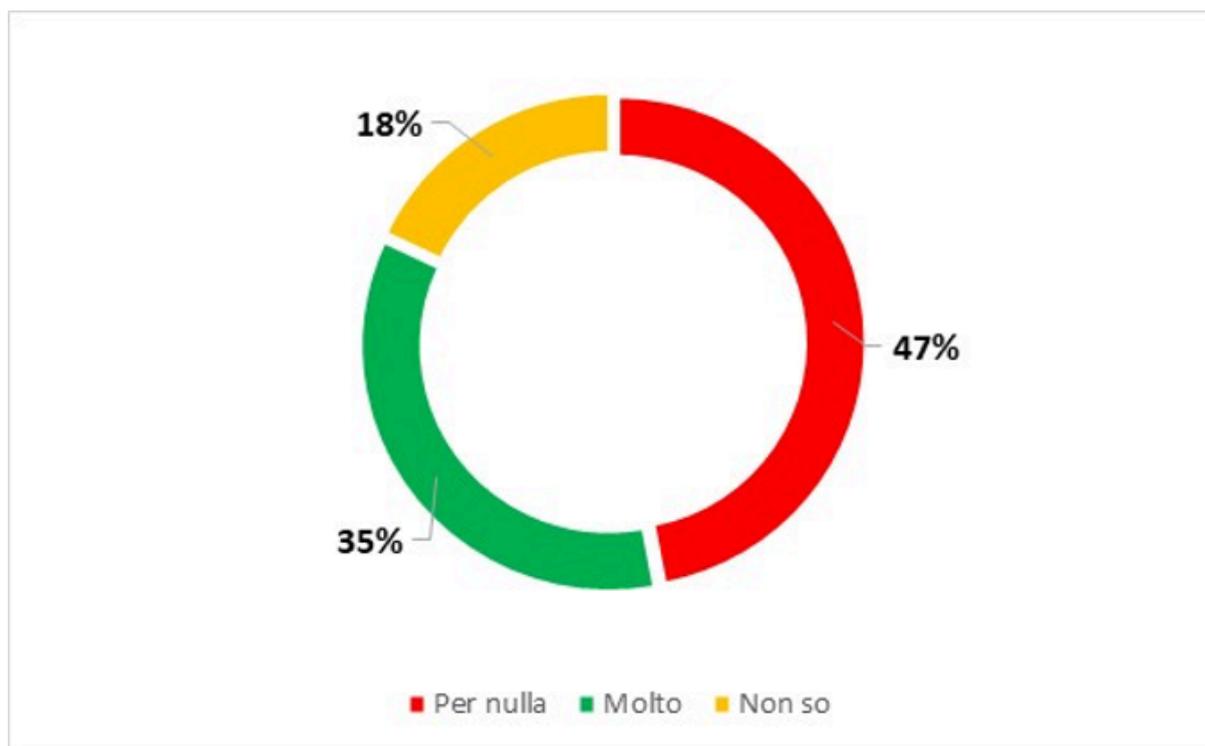


Figura 4 – Misura in cui i capi si sentono supportati nella gestione di collaboratori malati

Un terzo filone analizzato nel progetto di ricerca ha riguardato le percezioni relative agli adattamenti introdotti dall'organizzazione per consentire ai lavoratori affetti da malattie croniche di dare al meglio il proprio contributo (Fig. 5). Allineare le condizioni di lavoro alle mutate abilità e motivazioni conseguenti alla condizione cronica è un passo decisivo per consentire alla persona di ritrovare la consapevolezza di possedere le abilità che le permettono di lavorare utilmente. Gli adattamenti possibili includono diverse tipologie di interventi: dalla flessibilità oraria ai cambiamenti di mansione, dall'adattamento della postazione di lavoro al telelavoro e allo smart working.

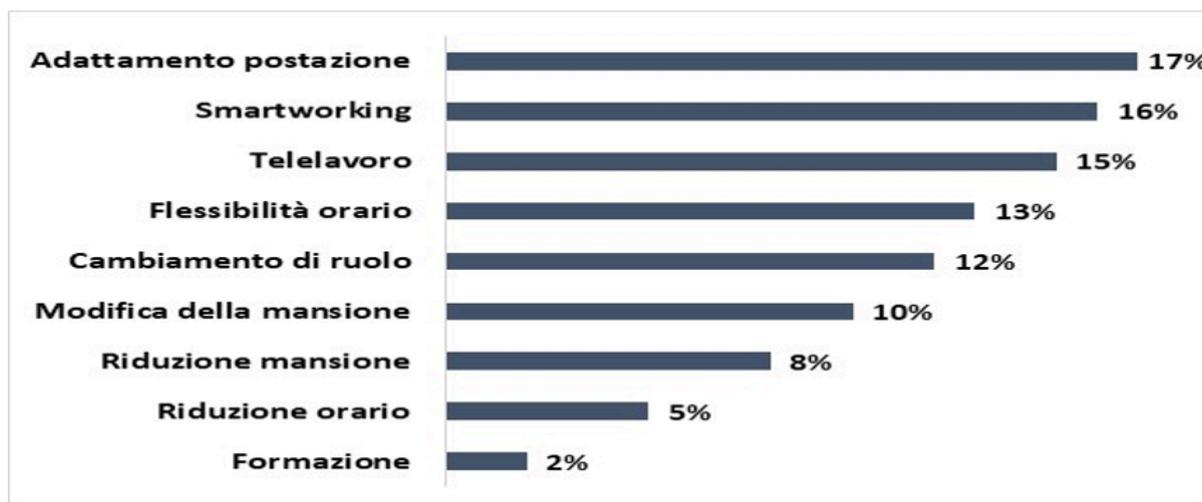


Figura 5 – Gli interventi di flessibilità più frequentemente adottati

Il nostro studio conferma che gli strumenti che consentono di accrescere la flessibilità sia in termini di tempo che di spazio di lavoro sono un elemento chiave per favorire l’inclusione e l’employability dei collaboratori affetti da patologie croniche (Munir et al., 2005), costituendo dei veri e propri strumenti di empowerment particolarmente efficaci per questo specifico target (Varekamp et al., 2009). Talvolta, essi rappresentano l’unico modo per continuare a lavorare per quei collaboratori che hanno riportato conseguenze particolarmente limitanti nella propria condizione fisica.

È importante sottolineare che a seguito della pandemia Enel ha introdotto alcune soluzioni di flessibilità, quali lo smart working, per tutti i collaboratori. Questa soluzione, che favorisce in generale la conciliazione tra attività lavorativa e esigenze personali, risulta particolarmente utile e importante per chi deve quotidianamente confrontarsi con le limitazioni poste da una condizione psico-fisica precaria. Occorre tuttavia considerare che ogni collaboratore presenta esigenze non solo uniche ma anche mutevoli, richiedendo interventi ad hoc che devono essere necessariamente flessibili. Ciò implica un’ulteriore sfida per i capi che non possono fare affidamento su soluzioni standardizzate. Diventa quindi essenziale un coinvolgimento costruttivo dei collaboratori malati nell’individuazione degli interventi di flessibilità più appropriati e nel loro continuo adattamento a esigenze che sono per loro natura differenziate e in continua evoluzione (Profili et al., 2022). È qui che la Direzione Risorse

Umane può davvero fare la differenza, facilitando la ricerca e l'implementazione di interventi gestionali che rispondono ad esigenze specifiche senza alimentare nelle persone malate il timore di essere stigmatizzate o addirittura di subire discriminazioni a seguito della scelta di ricorrere a specifiche soluzioni di flessibilità.

Gli interventi messi in campo: la rete di “Gestori di Cuore”

Alla luce delle evidenze emerse dalla ricerca, nel 2021 Enel ha avviato un'iniziativa pilota con l'attivazione di una rete di “Gestori di Cuore”. L'iniziativa è stata inizialmente rivolta ai collaboratori di Enel in Italia, con una rete di 15 People & Business Partner che hanno aderito volontariamente al programma e hanno ricevuto una formazione dedicata per offrire ascolto empatico e supporto a colleghi con malattie croniche e loro responsabili e collaboratori. Il progetto è stato esteso nel 2022 alla Spagna, all'Argentina, al Brasile, al Messico, all'America Centrale e alla Romania (cfr. Bilancio di Sostenibilità 2022), ed è diventato operativo nel primo trimestre 2023 con la creazione di circa 50 altri Gestori del Cuore a livello globale.

Il Gestore di Cuore, nel pieno rispetto della privacy, supporta i colleghi nell'identificazione delle migliori opportunità di conciliazione vita privata e lavoro. È un “facilitatore” rispetto ad aspetti normativi, accesso a servizi e attivazione di azioni gestionali che affianca nel tempo i colleghi che decidono di usufruire di questo servizio, per supportarli al meglio nel riadattare la situazione lavorativa in base all'evoluzione delle loro condizioni di salute.

Il Gestore – che ha ricevuto una formazione specifica – non è uno psicologo, né un medico o un coach (Enel, 2021a). È un consulente capace di comprendere i risvolti emotivi che la malattia può avere sulle persone, al quale rivolgersi per avere ascolto e tutte le informazioni utili per gestire in azienda una

patologia cronica, sia dal punto di vista pratico sia da quello relazionale, per bilanciare al meglio tempi e modalità di lavoro e di vita, senza rinunciare alla carriera e alle soddisfazioni professionali. Non è a disposizione soltanto delle persone con patologie croniche, ma anche di dipendenti che vivono una situazione di questo tipo in famiglia, di colleghi e anche di responsabili di malati cronici (Enel, 2021a).

Si può entrare in contatto con un Gestore di Cuore attraverso l'intranet aziendale, dove, oltre alle informazioni specifiche sulle malattie croniche e agli strumenti, è possibile consultare le schede di presentazione di tutti i volontari, accompagnati da un video. Si può chiedere un incontro conoscitivo, durante il quale il Gestore illustrerà i contenuti del ruolo, i servizi attivi e la procedura di accesso, nonché le modalità degli eventuali "incontri" successivi. Tutte le informazioni, i dati e le richieste formulate al Gestore di Cuore sono coperte da riservatezza e possono essere condivise esclusivamente previa autorizzazione.

Il progetto ha ricevuto in Italia il DNA – Difference iN Addition Award, che premia i progetti e le buone pratiche di inclusione delle diversità nei contesti aziendali, a dimostrazione di una cultura organizzativa che pone al centro l'empatia e la cura delle persone per vivere un contesto lavorativo positivo, costruttivo e inclusivo che permetta la valorizzazione del talento di ognuno (Enel, 2021b).

Conclusioni

Questo progetto di ricerca contribuisce ad accrescere la sensibilità verso una minoranza finora trascurata nei contesti organizzativi, individuando pratiche di people management e soluzioni organizzative in grado di favorire l'inclusione di dipendenti affetti da malattie croniche. L'interesse verso questi interventi non potrà che crescere nel tempo in considerazione del progressivo invecchiamento della popolazione del Paese e dei lavoratori. Si tratta di una "diversità emergente" generata da alcuni fattori di contesto, come quelli socio-demografici, che ci ricorda quanto sia difficile

racchiudere entro una lista statica le forme attraverso cui si presenta nel tempo la diversità, dimensione strutturalmente dinamica e variabile.

La ricerca sui malati cronici può dunque rappresentare un efficace e generativo laboratorio organizzativo per sperimentare pratiche innovative di riconoscimento della diversità e delle sue variabili forme espressive, ma anche per accrescere nuova consapevolezza tra i manager e le direzioni HR sulla necessità di allenarsi costantemente a leggere e cogliere la nuova diversità e disegnare ambienti di lavoro sicuri e inclusivi, nei quali ci si senta liberi di potersi esprimere pienamente (Shore et al., 2018).

Bibliografia

Argyris, C., Putnam, R. and McLain-Smith, D. (1985). *Action Science: Concepts, Methods and Skills for Research and Intervention*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

Beatty, J. E., & Joffe, R. (2006). An overlooked dimension of diversity: The career effects of chronic illness. *Organizational Dynamics*, 35(2), 182-195.

Busse, R., Blümel, M., Scheller-Kreinsen, D., & Zentner, A. (2010). *Tackling chronic disease in Europe: Strategies, interventions and challenges*. World Health Organization: Berlin.

Charmaz, K. (2000). *Experiencing chronic illness*. In G. L. Albrecht, R. Fitzpatrick, & S. C. Scrimshaw (Eds.), *Handbook of social studies in health and medicine*: 277–292. Thousand Oaks, CA: Sage.

Claire, J. A., Beatty, J. E., & MacLean, T. L. (2005). Out of Sight but Not Out of Mind: Managing Invisible Social Identities in the Workplace. *The Academy of Management Review*, 30(1), 78–95.

Enel Sustainability Report 2022, <https://www.enel.com/investors/sustainability>

Enel (2021a, 11 ottobre). *Le persone al centro: Enel lancia una rete di Gestori di Cuore dedicata ai malati cronici*.

<https://www.enel.com/it/azienda/storie/articles/2021/10/programma-gestori-di-cuore-malati-cronici>

(Ultimo accesso: 25 maggio 2023).

Enel (2021b, 7 maggio). Enel con i “gestori di cuore” vicino ai colleghi con malattie croniche.

<https://www.enel.com/it/media/esplora/ricerca-comunicati-stampa/press/2021/05/enel-con-i-gestori-di-cuore-vicino-ai-colleghi-con-malattie-croniche> (Ultimo accesso: 25 maggio 2023).

McGonagle, A. K., Fisher, G. G., Barnes-Farrell, J. L., & Grosch, J. W. (2015). Individual and work factors related to perceived work ability and labor force outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 376.

Munir, F., Leka, S., & Griffiths, A. (2005). Dealing with self-management of chronic illness at work: predictors for self-disclosure. *Social Science & Medicine*, 60(6), 1397-1407.

Nolte, E., & McKee, M. (Eds.), *Caring for people with chronic conditions. A health system perspective*. NY: Open University Press, European Observatory on Health Systems and Policies series.

OECD/EU (2018). *Health at a Glance: Europe 2018: State of Health in the EU Cycle*, OECD Publishing, Paris. https://doi.org/10.1787/health_glance_eur-2018-en.org.

Profili S., Sammarra A., Innocenti L., Bos-Nehles (2022), *The role of line managers in the implementation of work adjustment practices for chronically ill employees: A qualitative study*, in Townsend, K., Bos-Nehles, A., and Jiang, K., (eds), *Research Handbook on Line Managers*. Edward Elgar, Cheltenham. ISBN: 9781839102738

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.

Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.

Varekamp, I., Heutink, A., Landman, S., Koning, C. E., De Vries, G., & Van Dijk, F. J. (2009). Facilitating empowerment in employees with chronic disease: qualitative analysis of the process of change. *Journal of occupational rehabilitation*, 19(4), 398.

Wilkins, E., Wilson, L., Wickramasinghe, K., Bhatnagar, P., Leal, J., Luengo-Fernandez, R., Burns, R., Rayner, M., Townsend, N. (2017). *European Cardiovascular Disease Statistics*. European Heart Network, Brussels.

La relazione tra gli operatori sanitari e i pazienti con disabilità': riflessioni per una sanità' piu' inclusiva

di Greta Brizio e Chiara Paolino

Nel presente contributo si riflette su come supportare il principio di centralità del paziente con disabilità nei processi di cura medica. L'OMS ha evidenziato come molta parte delle difficoltà di accesso alla cura e di definizione dei propri bisogni e preferenze del paziente con disabilità possa essere ricondotta all'inesperienza o agli stereotipi che caratterizzano le modalità di lavoro degli operatori sanitari. Si dà dunque qui spazio all'esposizione di uno studio qualitativo che mira ad analizzare l'interazione tra operatori sanitari e pazienti con disabilità, secondo una prospettiva che valorizza il tema delle percezioni fisiche, della sensorialità e delle emozioni. Il fine è comprendere quali pratiche di formazione, di *voice*, e di ascolto adottare verso gli operatori sanitari per una migliore e più ampia inclusione dei pazienti con disabilità nel processo di cura. Lo studio ha coinvolto 39 operatori sanitari appartenenti ad un progetto nato in Italia per garantire accesso, prevenzione e cura efficace ai pazienti con disabilità complesse.

Le persone con disabilità complesse e le disuguaglianze nell'accesso all'assistenza sanitaria

Le persone con disabilità, in particolare quelle con disabilità gravi e gravissime, incontrano molte barriere di accesso alla cura e alla prevenzione. Le persone con disabilità hanno un'aspettativa di vita inferiore rispetto alla popolazione generale; un rischio raddoppiato di sviluppare malattie croniche come diabete, obesità, depressione e patologie cardiovascolari; hanno una grande difficoltà a reperire

informazioni importanti per una maggiore consapevolezza del proprio stato di salute e sovente non riescono fisicamente ad accedere all'ospedale o all'ambulatorio a causa delle barriere architettoniche degli edifici e degli strumenti clinici e medici (OMS, 2023).

Gli operatori sanitari sono talvolta impreparati ad accogliere e a visitare i pazienti con disabilità, in particolare i pazienti con disabilità intellettiva e/o relazionale e motoria gravissima. Gli ospedali e gli strumenti clinici sono pensati solo ed esclusivamente per persone cosiddette normodotate e spesso presentano un alto grado di inaccessibilità e scomodità anche per questi ultimi. La difficoltà di relazionarsi e interagire con il paziente e dunque di poterlo curare porta l'operatore sanitario a sviluppare forti emozioni quali paura, angoscia e frustrazione (Berliri e Panocchia, 2014).

In questo contesto, il concetto di "Patient-Centered Care" (PCC) è particolarmente rilevante per l'accoglienza e l'assistenza sanitaria delle persone con disabilità, soprattutto per quanto concerne gli aspetti relazionali e umani. L'approccio "PCC" è fortemente diffuso e che mira a generare un modello di cura focalizzato sul paziente e non sulla malattia. In questa prospettiva, il paziente viene incoraggiato a diventare protagonista del suo percorso di cura dando spazio alle sue necessità, alle sue preferenze e a tutto il suo contesto personale e sociale (e.g. Nkhoma, et al.2022).

Sono stati eseguiti molti studi utili a scoprire l'impatto del concetto di "PCC" sul paziente con disabilità e dunque su come i sistemi sanitari e le strutture hanno applicato il modello per renderli più accessibili (e.g., Clark et al., 2023; Loius et al., 2019; Alidina et al., 2021). Questi studi sono stati svolti a un livello più macro, mentre vi è un vuoto riguardo all'esplorazione sull'impatto di "PCC" sulla relazione tra il paziente con disabilità e gli operatori sanitari, in particolare sulla dinamica relazionale della diade paziente-operatore sanitario dal punto di vista dell'incontro fisico, emotivo e sensoriale dei suddetti soggetti (e.g. Twigg 2006; Twigg et al., 2011). Questo aspetto è di grande rilevanza non solo perché consente di valutare il livello e la qualità dell'inclusione dei pazienti con disabilità in ambito sanitario,

ma anche per indagare le emozioni e i sentimenti dei professionisti sanitari, il loro stato di benessere rispetto all'accoglienza di questi pazienti e il conseguente clima lavorativo generale.

L'ambito sanitario implica un forte contatto fisico tra le persone, soprattutto tra l'operatore sanitario e il paziente e le percezioni sensoriali e corporee hanno un grande impatto sulla relazione tra le due persone, sul percorso clinico, sul rapporto che il paziente crea con l'ambiente sanitario e sulla modalità di come il professionista scolpisce la sua identità professionale (Twigg, 2006). Per i pazienti con disabilità, in particolare quella complessa, le sensazioni corporee e sensoriali derivanti dall'ambiente e dall'incontro con l'operatore sanitario hanno una grande rilevanza, perché sovente questi canali sostituiscono il linguaggio verbale e i pazienti comunicano grazie a questi codici.

In questo studio ci si pone proprio l'obiettivo di colmare questo vuoto della letteratura indagando il ruolo dell'approccio "PCC" nella relazione clinica tra operatori sanitari e pazienti con disabilità, focalizzandosi sull'incontro tra le due corporeità, così da determinare lo spazio dedicato all'inclusione dei pazienti e le possibili strategie di gestione del personale atte a rinforzarlo e ampliarlo.

Il corpo del paziente con disabilità, non essendo un corpo canonico, costringe chi vi si relaziona a confrontarsi con aspetti come la malattia, il dolore, la guarigione e la morte consentendo di ripensare al proprio rapporto con queste tematiche (Fisher, 2008).

In questo studio si desidera esplorare come l'interazione fisica tra gli operatori sanitari e i pazienti con disabilità, crei diversi tipi di relazione clinica e terapeutica. La tipologia e la qualità dell'interazione dà origine a diversi modi in cui il paziente partecipa e viene coinvolto nel percorso di diagnosi, cura e follow up. Questo contributo mira a trarre le proprie conclusioni in merito a quelle pratiche di gestione del personale che possano favorire un'interazione tra operatore sanitario e paziente, in grado di valorizzare questa dimensione più corporea e sensoriale e diventare così più inclusiva.

Il progetto analizzato

Lo studio qui riassunto è di matrice interpretativista e si è basato sulla somministrazione di 39 interviste semi-strutturate a operatori sanitari facenti parte di un progetto nato o per garantire l'accesso alla cura alle persone con disabilità grave e gravissima. Il progetto si basa sul principio di porre al centro della cura il paziente con il suo background personale e sociale, e includendo in tutte le fasi la famiglia e gli eventuali caregivers. La cura ha un approccio multidisciplinare e integrato, offrendo al paziente la consulenza e il supporto di figure complementari come medici, infermieri, fisioterapisti e nutrizionisti.

Le 39 interviste hanno avuto una durata media di circa 50 minuti e si sono svolte telefonicamente tra dicembre 2020 e ottobre 2021. Il protocollo di intervista si è focalizzato sulle sensazioni e le emozioni evocate negli operatori sanitari dall'incontro con i pazienti con disabilità e su come l'interazione con questi ultimi può aver cambiato il modo di percepire il proprio corpo e le sensazioni a esso correlate.

Risultati e discussione

L'analisi dei dati ha dato origine a tre diverse tipologie di interazione tra operatore sanitario e paziente e dunque tre differenti livelli di inclusione del paziente stesso nel percorso di diagnosi e cura. Questi tre pattern vengono espressi principalmente tramite la comunicazione sensoriale. Gli operatori sanitari si relazionano e comunicano con il paziente con disabilità tramite uno o più canali sensoriali principali, che definiscono la profondità e il coinvolgimento dell'interazione, attraverso una diversa considerazione del proprio corpo e di quello del paziente.

La relazione con il paziente attraverso la pratica dell'osservazione

Nella prima modalità di interazione emersa, la relazione clinica tra l'operatore sanitario e il paziente si esplica tramite l'osservazione, dunque tramite il senso della vista. Il professionista si focalizza sull'osservazione dei segni, dei gesti, delle espressioni e delle posture del paziente al fine di identificare i sintomi che lo affliggono e individuare la miglior cura possibile. L'osservazione attenta e la collaborazione dei caregivers costituiscono le fonti di informazione di cui l'operatore sente di aver bisogno e le uniche con le quali si confronta per pianificare il suo intervento. Il paziente è posto al centro dell'attenzione clinica, ma non viene coinvolto né fisicamente né psicologicamente nel processo di diagnosi e di terapia.

Attraverso l'osservazione, si può affermare che non avvenga uno scambio empatico e reciproco, perché nonostante il professionista voglia fortemente sostenere e curare il paziente con disabilità, stabilisce una distanza, che gli consente di osservare e di decidere della cura autonomamente. Quando si ingaggia nell'osservazione, l'operatore sanitario, infatti, si concentra nel pensare al suo stesso corpo come un mezzo per poter svolgere delle attività come camminare, guidare, o leggere; pertanto, il relazionarsi con una persona che non può svolgere certe attività gli fa percepire la medesima come distante dal suo quotidiano e dal suo vissuto.

La relazione con il paziente attraverso il tocco

In questa modalità di interazione il professionista sanitario comunica con il paziente attraverso il tocco e il contatto pelle a pelle. Il corpo del paziente incontra quello del medico sia attraverso gesti semplici come il tocco delle mani, l'abbraccio e l'auscultazione del cuore e del respiro.

Questi primi contatti sono fondamentali per far percepire al paziente l'apertura e l'empatia dell'operatore sanitario, che d'altro canto ha modo di conoscere e intuire sentimenti, paure e preferenze del paziente. Si mira a costruire una relazione clinica basata su ascolto, fiducia e dove si cerca di leggere e dare spazio alla volontà e ai pensieri del paziente.

La creazione dell'empatia è possibile anche perché l'operatore sanitario vede sia in sé stesso che nel paziente la presenza della vulnerabilità, della paura e anche del desiderio e della speranza di guarire. Spesso i professionisti sanitari che illustrano questa modalità di lavorare hanno evocato ricordi personali di incidenti, ma anche di guarigioni successive a ferite o traumi.

La relazione con il paziente attraverso il gioco

In quest'ultimo pattern si assiste a un'interazione basata sullo scambio reciproco e sul gioco. I sensi acquisiscono eguale importanza nella relazione e si fondono in una sinestesia: gli esami diagnostici e i macchinari non vengono più solo adattati alle esigenze del paziente, ma diventano vivi e multiformi permettendo alla diade operatore sanitario-paziente di co-creare il momento della visita. I rituali e le leggi non scritte dell'ospedale vengono scardinate per dare spazio a momenti unici e sempre diversi in cui il percorso sanitario viene disegnato a quattro mani.

L'operatore sanitario vede la disabilità come un evento possibile nella vita di ognuno; dunque, si sente coinvolto e vicino a questa condizione di vita: si domanda come lui la affronterebbe e quali trattamenti vorrebbe ricevere. Il paziente viene percepito in modo profondo, con ricordi, sentimenti, traumi e affetti e questo crea uno scambio personale.

Implicazioni per la definizione di un sistema di ascolto e formazione in grado di favorire un approccio più sensoriale e fisico al paziente con disabilità.

Dalla presentazione dei risultati emerge come, nonostante si persegua con fermezza lo scopo di garantire l'accesso alla cura per i pazienti con disabilità, gli spazi di inclusione e partecipazioni abbiano livelli di profondità differente.

È fondamentale continuare a promuovere la partecipazione e la volontà di condivisione del paziente al fine di ottenere migliori "outcomes" terapeutici, "compliance", aderenza ai trattamenti e un maggiore benessere degli operatori sanitari coinvolti.

Una continua diffusione di progetti come quello analizzato è imprescindibile, ma sono necessari training e seminari sia presso i presidi ospedalieri che presso i poli universitari per formare e preparare anche i giovani professionisti sanitari. Una maggiore co-creazione del percorso sanitario permette al paziente e all'operatore sanitario di vivere un'esperienza di forte scambio che consente a quest'ultimo di acquisire maggiore creatività, flessibilità ed empatia utili a una maggiore soddisfazione professionale e personale e a una conseguente più stretta cooperazione con colleghi, pazienti e familiari. La formazione e l'esperienza costruita con i pazienti con disabilità costituisce un grande arricchimento per la gestione e la pianificazione di tutte le situazioni: in particolare tutti gli aspetti riguardanti la multi-sensorialità e le strategie di accomodamento possono rivelarsi cruciali in caso di pazienti ansiosi o fobici.

A questo proposito, sulla base dei risultati di questo studio, le seguenti pratiche di gestione del personale vengono raccomandate per una diffusione di un approccio PCC ai pazienti con disabilità, che tenga maggiormente in conto il tema della sensorialità, delle percezioni fisiche, delle emozioni che operatori sanitari e pazienti riescono a scambiarsi:

- ***Strumenti per esprimere la voce e sessioni di feedback*** (attraverso survey, riunioni e focus group) possono essere organizzati per ascoltare quanto gli operatori sanitari si rapportino con le proprie emozioni, la loro esperienza fisica dell'incontro con il paziente con

disabilità, la propria salute e fragilità fisica. Questi strumenti dovrebbero consentire agli operatori anche di condividere il loro approccio al paziente con disabilità, in termini di osservazione e interazione fisica, per comprendere quali siano le pratiche più diffuse e quindi i più probabili patterns di interazione con il paziente. In questo modo diventa possibile pianificare degli interventi per rendere maggiormente diffusi quegli approcci che garantiscono una relazione di reciprocità tra operatore e paziente e non il distacco di una relazione più verticale. Le sessioni di feedback possono essere anche mirate a far comprendere agli operatori come la pratica dell'osservazione tecnica possa creare una distanza verso il paziente, mentre una relazione impostata su un contatto fisico più stretto e più empatico possa garantire una maggiore condivisione di emozioni e informazioni con il paziente.

- Favorire una **cultura organizzativa che promuova la condivisione della vulnerabilità fisica ed emotiva** degli operatori sanitari e che enfatizzi l'importanza dell'incontro del paziente come esperienza fisica ed emotiva, non solo diagnostica e di cura. Il valore del corpo come modalità attraverso cui si costruisce la modalità di lavoro e la relazione di cura dovrebbe essere sottolineato nelle organizzazioni sanitarie. In questo modo è possibile agire sulle priorità nell'organizzazione della cura, cercando di spingere per un maggior spazio da dedicare ad una modalità di interazione in cui l'operatore ha tempo, spazio, ed energie per strutturare un'interazione fisica ed emotiva con il paziente.
- Organizzare sessioni di **sensitivity training** per far comprendere come le routine di interazione con il paziente con disabilità contribuiscano a definire gli stereotipi e i pregiudizi verso la disabilità stessa e favoriscano la costruzione del concetto di paziente disabile, come persona

il cui potere di determinazione delle proprie preferenze e scelte non viene adeguatamente considerato.

- Tra i *valori e i principi* rispetto ai quali si rende necessario creare una sensibilità nelle strutture ospedaliere ed ambulatoriali, c'è quello del *'bricolage'*, della capacità di rivedere le routine esistenti in modo creativo per rispondere al meglio ad una situazione emergente. I risultati dello studio qui sintetizzato illustrano che le interazioni di maggior coinvolgimento e riconoscimento reciproco tra operatore sanitario e paziente avvengono quando l'operatore sanitario percepisce la libertà di usare in modo nuovo pratiche, strumenti e spazi già esistenti per rispondere meglio ai bisogni e alle preferenze che legge nella comunicazione del paziente.

Bibliografia

Berliri, L.V., Pannocchia, N. (2014) *Persone con disabilità e ospedale. Principi, esperienze, buone prassi*, Erikson

Twigg, J. (2006). *The body in health and social care*. Macmillan International Higher Education.

Twigg, J., Wolkowitz, C., Cohen, R. L., Nettleton, S. (2011). Conceptualising body work in health and social care. *Sociology of health & illness*, 33(2), 171-188.

World Health Organization. (2023). World report on disability 2023. World Health Organization.

Nkhoma, K. B., Cook, A., Giusti, A., Farrant, L., Petrus, R., Petersen, I., & Harding, R. (2022). A systematic review of impact of person-centred interventions for serious physical illness in terms of outcomes and costs. *BMJ open*, 12(7), e054386.

Louis, C. J., Clark, J. R., Gray, B., Brannon, D., & Parker, V. (2019). Service line structure and decision-maker attention in three health systems: implications for patient-centered care. *Health care management review*, 44(1), 41-56.

Clark, J. R., Tietschert, M., Kerrissey, M., Friedberg, M., & Singer, S. J. (2023). The dynamics of integration and integrated care: An exploratory study of physician organizations. *Health Care Management Review*, 48(1), 92-108.

Alidina, S., Martelli, P. F., Singer, S. J., & Aveling, E. L. (2021). Optimizing patient partnership in primary care improvement: a qualitative study. *Health care management review*, 46(2), 123.

Recensione “Job Crafting e Meaningful Work: Prospettive e implicazioni organizzative per la gestione delle risorse umane di Angelo Rosa”

di Rosario Marrapodi

Il volume “Job Crafting e Meaningful Work: Prospettive e implicazioni organizzative per la gestione delle risorse umane” di Angelo Rosa offre una visione approfondita e innovativa sul “job crafting” e sul concetto di “meaningful work”, evidenziando come questi concetti possano rivoluzionare la gestione delle risorse umane e il benessere organizzativo. Infatti, secondo l’Autore il concetto di “meaningful work” (lavoro significativo) si intreccia strettamente con quello di “job crafting”. Il meaningful work implica l’esecuzione di compiti che non solo soddisfano le esigenze economiche ma arricchiscono anche la vita personale, offrendo senso, scopo e soddisfazione. Il job crafting, attraverso la personalizzazione attiva delle proprie mansioni, relazioni e percezioni del lavoro, permette agli individui di allineare il loro ruolo professionale con i valori personali, gli interessi e gli obiettivi, portando a una maggiore realizzazione personale e professionale. Questa sinergia tra job crafting e meaningful work promuove un ambiente lavorativo più positivo, aumenta l’engagement e la produttività, migliorando così il benessere complessivo dei dipendenti e la performance organizzativa. Con una prospettiva ben radicata sia nella teoria che nella pratica, Rosa riesce a sottolineare l’importanza dell’autonomia dei lavoratori nella riconfigurazione dei propri ruoli e relazioni lavorative, al fine di incrementare la propria soddisfazione e produttività. Attraverso esempi pratici, studi di caso e riferimenti teorici, il libro guida i lettori attraverso i benefici del job crafting, mostrando come possa favorire lo sviluppo personale e professionale, migliorare l’equilibrio tra vita lavorativa e privata, e promuovere un clima organizzativo positivo. Un’opera essenziale per chiunque sia interessato a comprendere e applicare le dinamiche del

job crafting e del meaningful work nel contesto aziendale moderno. Di seguito, una panoramica sintetica dei contenuti fondamentali del volume.

Il Capitolo 1 intitolato “*Risorse umane: tra richieste organizzative e bisogni dei lavoratori*” affronta il tema del rapporto tra le dinamiche organizzative e i bisogni dei lavoratori nell’attuale contesto lavorativo. Attraverso una narrazione che intreccia il coinvolgimento lavorativo, il job crafting, il meaningful work e le nuove tendenze del mercato del lavoro, il capitolo pone le basi per comprendere l’importanza di un approccio umanizzato alla gestione delle risorse umane. Inizia sottolineando come il coinvolgimento lavorativo sia una condizione psicologica positiva, caratterizzata da vigore, dedizione e assorbimento, essenziale per stimolare i lavoratori a riconfigurare attivamente i propri ruoli e compiti lavorativi in modi che rispecchino meglio i loro valori personali e professionali. Il job crafting emerge quindi come una pratica attraverso cui i lavoratori adattano il loro lavoro alle proprie passioni e competenze, promuovendo l’autonomia, la crescita personale e il senso di realizzazione. Viene approfondita la rilevanza del job crafting e del meaningful work nel contesto delle nuove tendenze del mercato del lavoro, quali lo smart working, il work-life balance e la grande rassegnazione, scatenate o accelerate dalla pandemia di COVID-19. Queste tendenze riflettono un cambiamento nelle aspettative dei lavoratori, che ora più che mai cercano un lavoro che non solo provveda a necessità economiche ma che offra anche soddisfazione, realizzazione personale e un equilibrio tra vita lavorativa e personale. Si parla anche del fenomeno della Great Resignation, interpretato come un segnale del crescente desiderio dei lavoratori di trovare un lavoro più in linea con i propri bisogni e aspirazioni. Questo scenario pone nuove sfide per le organizzazioni, che sono chiamate a riconsiderare le proprie politiche e pratiche di gestione delle risorse umane per attrarre e trattenere talenti, promuovendo un ambiente lavorativo che valorizzi il job crafting e il meaningful work come le chiavi per una maggiore soddisfazione e impegno lavorativo.

In sintesi, viene delineato un quadro complesso ma fondamentale, dove la gestione delle risorse umane deve evolvere per rispondere efficacemente alle esigenze di un mercato del lavoro in continuo cambiamento, enfatizzando il ruolo cruciale del job crafting e del meaningful work nel creare lavori che non solo siano produttivi, ma anche profondamente soddisfacenti per i lavoratori.

Il Capitolo 2 del volume intitolato “*Il Job crafting*” si immerge profondamente nel concetto di job crafting, esplorando la sua essenza, le dinamiche, e l’impatto sul mondo del lavoro. Questo capitolo offre una panoramica completa e multifaccettata del fenomeno, delineando non solo la teoria alla base del job crafting ma anche le sue implicazioni pratiche per individui e organizzazioni. Vengono analizzate diverse definizioni e modelli di job crafting, incluso il modello di Job Identity Model di Wrzesniewski e Dutton, che identifica tre principali forme di job crafting: task crafting, relational crafting, e cognitive crafting. Dunque, partendo da una solida base concettuale, Rosa definisce il job crafting come un processo proattivo attraverso cui i lavoratori modellano il proprio ambiente lavorativo per migliorare il proprio benessere e aumentare la soddisfazione lavorativa. Attraverso un’analisi dettagliata, vengono esplorati i modelli teorici che fungono da fondamento per comprendere il job crafting, come il Job Demands-Resources Model e il Person-Job Fit Model. L’autore prosegue esaminando i fattori personali e relazionali che abilitano il job crafting, evidenziando l’importanza delle caratteristiche individuali e delle interazioni sociali nel facilitare o inibire queste dinamiche. Viene poi introdotto il “Job Crafting Process Model”, che descrive i passaggi attraverso cui i lavoratori attuano modifiche nel loro lavoro, sottolineando il ruolo della proattività e dell’autonomia. La discussione si amplia alle determinanti e alle conseguenze del job crafting, analizzando come queste pratiche influenzino non solo il benessere individuale ma anche l’engagement, la performance lavorativa e la soddisfazione generale. Viene anche considerato il ruolo della leadership trasformazionale nel supportare e promuovere il job crafting all’interno delle organizzazioni, evidenziando come una guida ispiratrice possa creare le condizioni favorevoli per queste pratiche. Infine, il capitolo affronta i benefici e le potenziali trappole del job crafting. Mentre sottolinea i numerosi vantaggi, come l’aumento del senso di competenza e di

appartenenza, avverte anche contro i possibili rischi, quali il sovraccarico di lavoro o i conflitti interpersonali.

Il Capitolo 3, intitolato “Meaningful Work: Teorie, Modelli e Pratiche”, esplora in profondità il concetto di meaningful work, una componente fondamentale per il benessere e la realizzazione personale nel contesto lavorativo. Attraverso una disamina meticolosa di teorie, modelli e pratiche gestionali, il capitolo offre una comprensione olistica di come e perché il lavoro possa essere percepito come significativo dagli individui, e quali siano le implicazioni per le organizzazioni che mirano a promuovere ambienti lavorativi più motivanti e soddisfacenti. Angelo Rosa introduce il concetto di meaningful work, distinguendolo da nozioni affini come l’engagement e la motivazione intrinseca, e sottolinea l’importanza della percezione soggettiva di significato che gli individui attribuiscono al proprio lavoro. Questo introduce alla complessità del costrutto, che non si riduce a una semplice dimensione lavorativa ma interseca aspetti personali, professionali e socio-culturali.

Proseguendo, il capitolo naviga attraverso i principali modelli teorici che spiegano le origini e le dinamiche del meaningful work. Tra questi, la teoria dell’autodeterminazione gioca un ruolo cruciale, collegando la percezione di significato ai bisogni psicologici fondamentali di autonomia, competenza e relazionalità. La discussione mette in luce come la soddisfazione di questi bisogni sia essenziale per esperire il proprio lavoro come profondamente significativo. L’analisi si estende poi ai fattori che influenzano il meaningful work, identificando vari livelli di analisi – dall’individuale al sociale – e come questi interagiscono per modulare la percezione di significato. Vengono esplorati elementi come il design del lavoro, la cultura organizzativa, il ruolo della leadership e il contesto socio-economico più ampio, evidenziando come un approccio integrato possa favorire la creazione di lavori significativi. L’adozione di scale di misurazione specifiche, come il Work and Meaning Inventory (WAMI), consente di valutare la presenza e la qualità del meaningful work, guidando le strategie organizzative verso la promozione di un ambiente lavorativo che non solo miri al successo economico ma anche al benessere

e alla realizzazione dei suoi membri. Nel suo complesso, nel capitolo 3, Angelo Rosa delinea un percorso verso la comprensione e l'attuazione del meaningful work, evidenziando come questa dimensione sia cruciale non solo per il benessere individuale ma anche per l'efficacia e la sostenibilità organizzativa. Attraverso un equilibrio tra ricerca teorica e applicazioni pratiche, il capitolo invita a riflettere sull'importanza di creare lavori che siano non solo utili ma anche profondamente significativi, promuovendo una visione del lavoro che va oltre il semplice compito per abbracciare una visione più ampia di contributo e appartenenza.

Il quarto capitolo del libro "Job Crafting e Meaningful Work" si addentra nell'analisi metodologica adottata per esplorare il rapporto tra job crafting e meaningful work, presentando i risultati salienti di questa indagine. Questa sezione non si limita a descrivere l'approccio utilizzato per studiare l'interazione tra queste due dimensioni cruciali del mondo del lavoro ma si spinge oltre, delineando le implicazioni pratiche dei risultati ottenuti. Il cuore del capitolo è la proposta di una serie di cluster tematici che emergono dall'analisi, offrendo una visione più articolata e profonda della relazione tra job crafting e meaningful work. Questi temi rappresentano delle vere e proprie linee guida per i professionisti impegnati nella gestione delle risorse umane, fornendo strumenti concreti per orientare il job crafting verso la creazione di un ambiente lavorativo in cui il meaningful work possa fiorire. Attraverso questa analisi, il capitolo sottolinea l'importanza critica di adottare strategie di job crafting ben ponderate, mirate a potenziare il senso di significato e appagamento che i lavoratori percepiscono nel loro lavoro. Si evidenzia così come un approccio intenzionale e ben strutturato al job crafting possa non solo arricchire l'esperienza lavorativa a livello individuale ma servire anche come un potente strumento strategico per le organizzazioni che mirano a migliorare il benessere e la motivazione dei loro dipendenti, trasformando il lavoro in un'esperienza più significativa e gratificante.

Il Capitolo 5 del libro, intitolato "*Stili di Leadership e Job Crafting: prospettive di ricerca*" si concentra sulla relazione tra i comportamenti dei leader e il job crafting dei dipendenti, sottolineando l'importanza

di come la leadership influenzi direttamente la capacità e la volontà dei dipendenti di ristrutturare proattivamente il proprio lavoro per renderlo più significativo e gratificante. Questa sezione mette in luce il ruolo cruciale che i leader hanno nel facilitare o, al contrario, nell'ostacolare i processi di job crafting all'interno delle organizzazioni. Attraverso l'esplorazione di vari stili di leadership e delle loro interazioni con le pratiche di job crafting, il capitolo illustra come certi approcci alla leadership, come la leadership trasformazionale, possano promuovere un ambiente lavorativo in cui i dipendenti si sentono maggiormente autorizzati a personalizzare le loro attività lavorative, le relazioni e la percezione del proprio ruolo, al fine di migliorare la propria esperienza lavorativa. Viene discusso come le pratiche di leadership influenzino non solo la motivazione intrinseca dei dipendenti verso il lavoro ma anche la loro percezione di autonomia, competenza e relazionalità, che sono elementi chiave per il meaningful work. Inoltre, l'autore esamina le sfide che i leader devono affrontare nel gestire il job crafting in modo che sia vantaggioso sia per i dipendenti sia per l'organizzazione, evidenziando l'importanza di equilibrare le esigenze operative dell'azienda con le aspirazioni e i bisogni di crescita dei dipendenti. Viene sottolineata l'importanza di una comunicazione efficace, della condivisione della visione e degli obiettivi aziendali, e del supporto allo sviluppo professionale come strumenti attraverso i quali i leader possono facilitare il job crafting e, di conseguenza, il meaningful work.

In sintesi, si delinea un'analisi approfondita dell'intersezione tra leadership e job crafting, proponendo una riflessione su come le pratiche di leadership influenzano in maniera significativa la capacità dei dipendenti di modellare attivamente il proprio lavoro in maniera che rispecchi i loro valori, interessi e obiettivi personali, contribuendo così alla creazione di un ambiente lavorativo più motivante, coinvolgente e, in ultima analisi, più significativo.

Concludendo, il libro di Angelo Rosa esplora in modo approfondito l'interconnessione tra il job crafting e il meaningful work, evidenziando come queste pratiche migliorino il benessere dei dipendenti e, parallelamente, incrementino l'efficienza organizzativa. Presentando il job crafting come una strategia

innovativa nella gestione del lavoro, Rosa illustra come questa pratica permetta ai lavoratori di adattare il loro ruolo secondo i propri valori, interessi e aspirazioni, rivoluzionando profondamente l'esperienza lavorativa. Questa trasformazione porta a un incremento dell'impegno e della produttività, grazie anche al rafforzamento del senso di responsabilità e appartenenza, e alla valorizzazione delle competenze individuali. La personalizzazione del lavoro promuove lo sviluppo personale e professionale, favorendo l'apprendimento e la crescita, e contribuisce a un migliore equilibrio tra vita professionale e personale. Rosa sottolinea che un ambiente che incoraggia il job crafting genera un clima aziendale positivo, migliorando la soddisfazione, l'impegno e riducendo il turnover, stimolando contemporaneamente creatività, innovazione e resilienza. Il volume offre quindi strumenti per valorizzare le risorse umane e per riconoscere il lavoro come fonte di crescita e realizzazione. Attraverso il job crafting, i dipendenti hanno l'opportunità di riconfigurare il contenuto delle loro mansioni, ristrutturare le relazioni interpersonali e riformulare la percezione del proprio ruolo, allineandolo meglio con le proprie esigenze e caratteristiche. Questo approccio non solo facilita l'autorealizzazione e migliora il benessere dei lavoratori ma si traduce anche in un rafforzamento delle prestazioni organizzative.