



TECNOLOGIE DIGITALI E ASPETTI CULTURALI: QUALI CONSEGUENZE PER LA DIVERSITÀ E L'INCLUSIONE NEI LUOGHI DI LAVORO?

Publicato il 12 Dicembre 2025 di Bullini Orlandi Ludovico, Veronesi Gianluca e Bertello Alberto



Categoria: [Organizational Innovation](#)

di Ludovico Bullini Orlandi¹, Gianluca Veronesi², Alberto Bertello³

¹ *Università di Bologna*

² *Università di Verona*

³ *Università di Torino*

Abstract

Il contributo esplora il legame tra digitalizzazione e pratiche di Diversity & Inclusion nei luoghi di lavoro. Adottando un approccio configurazionale, l'analisi comparativa su 28 paesi tramite fsQCA mostra come specifiche combinazioni tra tecnologie digitali e tratti culturali influenzino l'inclusività organizzativa.



Introduzione

Nel corso degli ultimi anni, la digitalizzazione ha profondamente trasformato i contesti organizzativi e le dinamiche lavorative, ridefinendo processi, relazioni e configurazioni spazio-temporali del lavoro. L'introduzione di tecnologie digitali ha riguardato tutte le funzioni organizzative, dalla produzione all'amministrazione, fino alla gestione delle risorse umane, generando un rinnovato interesse accademico verso le implicazioni sociali e culturali di tale trasformazione. In questo quadro, uno dei temi più rilevanti, ma ancora scarsamente esplorati, riguarda il ruolo delle tecnologie digitali nel promuovere o ostacolare le pratiche di diversità e inclusione (Diversity & Inclusion, D&I) nei luoghi di lavoro.

Il presente contributo si propone di discutere, su base teorica ed empirica, in che modo la digitalizzazione, intesa come accesso e utilizzo diffuso delle tecnologie ICT, si associa con le dimensioni culturali nazionali nel determinare livelli differenti di inclusione e diversità lavorativa. Muovendo da un approccio configurazionale e multilivello, si evidenzierà come specifiche combinazioni di tratti culturali e contesti digitalizzati possano favorire o, al contrario, inibire lo sviluppo di ambienti organizzativi inclusivi. L'articolo si fonda sui risultati di un'analisi comparativa condotta su 28 paesi, basata sull'applicazione della fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA).

Digitalizzazione e inclusione: una relazione ambivalente

Molti studi hanno evidenziato come le tecnologie digitali, pur rappresentando strumenti abilitanti per la flessibilità e la connettività, possano avere effetti ambivalenti sulla coesione e sull'equità nei luoghi di lavoro (Colbert et al., 2016; Barnes, 2020). In ambito HR, l'introduzione di pratiche digitali, come la gamification nei processi di selezione (Küpper et al., 2019) o la gestione dei team remoti (Donnelly & Johns, 2020), è spesso presentata come leva strategica per l'inclusione. Tuttavia, alcune evidenze empiriche mostrano come l'uso di ICT possa amplificare dinamiche discriminatorie, riprodurre bias culturali e consolidare disuguaglianze esistenti (Bondarouk & Brewster, 2016).

In particolare, la letteratura mette in luce tre ordini di problematiche: (1) la persistenza del digital divide per genere, età o classe sociale (Volman et al., 2005); (2) la riproduzione di stereotipi nei contenuti e nei processi decisionali algoritmici; (3) l'incremento di fenomeni di polarizzazione e hate speech attraverso i social media (Matamoros-Fernández, 2017; Lee et al., 2014). Tali effetti sono spesso modulati dal contesto culturale in cui le tecnologie vengono implementate, rendendo necessaria una riflessione integrata tra fattori tecnologici e istituzionali.



Il ruolo delle dimensioni culturali nazionali

La cultura nazionale rappresenta un insieme relativamente stabile di valori condivisi che orientano comportamenti individuali e pratiche organizzative (Hofstede, 2001). Numerosi studi nel campo del management interculturale e delle risorse umane hanno mostrato come le dimensioni culturali influenzino significativamente le scelte strategiche delle imprese, incluse l'adozione di politiche di "diversity and inclusion" (D&I) (Stoermer et al., 2016; Farndale et al., 2015).

Nel presente studio si considerano le sei dimensioni di Hofstede (Hofstede et al., 2010):

- **Distanza dal potere (PDI)**: alta distanza può ostacolare l'equità e la partecipazione nelle decisioni organizzative;
- **Avversione all'incertezza (UAI)**: può generare rigidità normativa e resistenza all'inclusione delle minoranze;
- **Individualismo (IDV)**: tende a privilegiare autonomie individuali a scapito della coesione sociale;
- **Mascolinità (MAS)**: è associata a competitività, ruoli di genere rigidi e scarsa empatia relazionale;
- **Orientamento a lungo termine (LTO)**: promuove investimenti pro-sociali e decisioni partecipative;
- **Indulgenza (IDL)**: favorisce ottimismo, apertura e benessere relazionale.

Queste dimensioni possono avere effetti diretti e indiretti sul clima inclusivo delle organizzazioni, ma anche mediare l'impatto della digitalizzazione sulle pratiche di D&I.

Il modello teorico: interazioni multi-livello tra cultura e tecnologia

Alla luce della letteratura su D&I, digitalizzazione e cultura organizzativa, il contributo propone un modello teorico multilivello che integra in modo dinamico gli effetti top-down derivanti dai valori culturali nazionali con quelli bottom-up generati dall'adozione delle tecnologie digitali nei luoghi di lavoro.

In particolare, si assume che le dimensioni culturali, come la distanza dal potere, l'avversione all'incertezza, l'individualismo o la mascolinità, fungano da filtri valoriali che modellano le pratiche organizzative e



influenzano la propensione verso comportamenti inclusivi. Queste dimensioni, che riflettono norme sociali e istituzioni storiche radicate, operano a livello macro e influenzano il modo in cui le organizzazioni interpretano e implementano politiche di gestione della diversità.

Parallelamente, le ICT agiscono a livello micro e meso, modificando le modalità di interazione, i linguaggi professionali, l'accesso alle opportunità e la percezione delle identità nei contesti organizzativi. L'uso diffuso delle ICT può, ad esempio, favorire pratiche lavorative più flessibili, aumentare la visibilità di gruppi sottorappresentati, oppure ridurre i bias impliciti nei processi decisionali, ma questi effetti non sono automatici né uniformi: dipendono dall'ambiente valoriale in cui si manifestano.

Seguendo il quadro concettuale proposto da Erez e Gati (2004), si ipotizza che le interazioni tra agenti individuali e organizzativi, mediate dalla cultura e dalla tecnologia, generino effetti emergenti sui livelli meso (clima organizzativo, pratiche HR) e macro (modelli sociali di inclusione o esclusione). Il modello, dunque, si allontana da una visione deterministica della digitalizzazione e assume un'ottica sistemica e interattiva: le tecnologie non sostituiscono la cultura, ma la attraversano, la modificano o la rafforzano, a seconda delle configurazioni in cui sono inserite.

Questo quadro teorico consente di spiegare perché, a parità di digitalizzazione formale, paesi diversi presentano esiti molto differenti in termini di inclusione lavorativa. In definitiva, si propone di interpretare la D&I non come risultato diretto della tecnologia o dei valori culturali in sé, ma come effetto di configurazioni ibride in cui si combinano assetti istituzionali, norme sociali e infrastrutture digitali.

Metodologia: approccio configurazionale e dati

La ricerca utilizza la fsQCA, una metodologia che permette di identificare configurazioni causali multiple associate a un outcome, superando l'approccio lineare e simmetrico delle analisi tradizionali basate su correlazioni (Ragin, 2008; Delery & Doty, 1996). Tale metodologia si adatta bene allo studio di fenomeni complessi e non lineari.

Il dataset include 28 paesi per i quali sono stati raccolti dati su:

- livello di digitalizzazione (accesso a Internet sul luogo di lavoro, dati OCSE);
- valori delle sei dimensioni culturali (Hofstede Insights);
- indicatori di workplace D&I (diversità per età, genere, etnia, flessibilità oraria; Forbes-Oxford Economics).



I dati sono calibrati su scala fuzzy (0-1) sulla base dei percentili campionari. L'analisi delle condizioni necessarie e delle configurazioni sufficienti è stata condotta separando i fattori in due gruppi: (1) quelli più legati alla sfera organizzativa (PDI, UAI, LTO); (2) quelli connessi alla sfera individuale e valoriale (IDV, MAS, IDL).

Risultati: configurazioni favorevoli e sfavorevoli alla D&I

L'analisi delle configurazioni causali condotta attraverso la fsQCA ha permesso di identificare quattro macro-contesti ricorrenti, ciascuno caratterizzato da una specifica combinazione di tratti culturali e grado di digitalizzazione, e associato rispettivamente a livelli alti o bassi di D&I nei luoghi di lavoro.

La prima configurazione, che possiamo definire come “cultura aperta e digitale”, si caratterizza per l'interazione tra un alto livello di digitalizzazione, una bassa distanza dal potere e una bassa avversione all'incertezza. In questi contesti, le tecnologie digitali si diffondono in ambienti già predisposti all'equità, alla trasparenza e alla gestione non rigida della complessità. La combinazione di apertura gerarchica e tolleranza per l'ambiguità facilita l'introduzione di strumenti e pratiche digitali in grado di favorire l'inclusione di gruppi sociali svantaggiati. I paesi in cui questa configurazione è osservabile includono diverse democrazie nordiche e dell'Europa settentrionale, tra cui Svezia, Danimarca, Finlandia, Norvegia, Paesi Bassi, Germania e Regno Unito.

La seconda configurazione favorevole, che abbiamo definito “cultura empatica e indulgente”, si fonda sull'interazione tra alta digitalizzazione, basso livello di mascolinità culturale e alta indulgenza. Qui, il contesto è segnato da un orientamento valoriale volto alla cura, alla cooperazione e alla promozione del benessere individuale. L'indulgenza, intesa nel senso proposto da Hofstede, implica una maggiore valorizzazione della felicità, della libertà personale e della qualità della vita. Questi tratti si traducono in atteggiamenti organizzativi più aperti verso la diversità, in particolare per quanto riguarda genere, orientamento sessuale, età e background culturale. Anche in questo caso, i paesi che incarnano questa configurazione appartengono all'area scandinava e nord-europea, tra cui Islanda, Norvegia, Svezia, Danimarca e Finlandia.

Dall'altro lato dello spettro, emergono configurazioni chiaramente sfavorevoli alla D&I. La terza configurazione, denominata “cultura rigida e poco digitale”, combina un basso livello di digitalizzazione con valori culturali marcatamente maschilini e scarsa indulgenza. Il risultato è un contesto in cui il lavoro viene concepito in termini tradizionali, competitivi e normativi, con scarso spazio per la negoziazione dei ruoli e delle identità. In questi paesi, le tecnologie digitali non si sono affermate in modo capillare o sono limitate ad ambiti ristretti, e le politiche di D&I faticano ad attecchire a causa dell'assenza di una cornice culturale che le legittimi. Paesi come Italia, Polonia, Slovacchia, Repubblica Ceca e Ungheria si collocano all'interno di questa configurazione.

Infine, la quarta configurazione, che abbiamo definito “cultura conservatrice e gerarchica”, presenta una combinazione di bassa digitalizzazione, alta distanza dal potere, elevata avversione all'incertezza e bassa indulgenza. Questa combinazione rappresenta probabilmente il contesto più ostile allo sviluppo di pratiche



inclusive. L'assetto culturale è fortemente strutturato su relazioni gerarchiche rigide, norme sociali consolidate e resistenza al cambiamento. L'introduzione di tecnologie digitali, quando avviene, tende a rafforzare piuttosto che attenuare tali dinamiche, perché viene mediata da una cultura organizzativa che privilegia il controllo, la conformità e la separazione dei ruoli. Tra i paesi riconducibili a questo modello vi sono Grecia, Turchia, Brasile, Portogallo e Spagna.

Nel loro complesso, queste quattro configurazioni mettono in luce non solo la variabilità degli effetti della digitalizzazione sulla D&I, ma soprattutto il ruolo cruciale delle istituzioni culturali nazionali nel modulare tali effetti. La digitalizzazione agisce come un amplificatore dei valori preesistenti: può favorire l'inclusione se si innesta in culture aperte e tolleranti, ma può diventare strumento di rafforzamento delle disuguaglianze se applicata in contesti autoritari, gerarchici o culturalmente chiusi.

Configurazione	Caratteristiche principali del contesto	Effetto su D&I	Paesi rappresentativi
1.Cultura aperta e digitale	Alta digitalizzazione + bassa distanza dal potere + bassa avversione all'incertezza	Favorisce l'inclusione	Svezia, Danimarca, Finlandia, Norvegia, Paesi Bassi, Germania, Regno Unito
2.Cultura empatica e indulgente	Alta digitalizzazione + bassa mascolinità + alto livello di indulgenza (benessere, apertura)	Favorisce l'inclusione	Islanda, Norvegia, Svezia, Danimarca, Finlandia
3.Cultura rigida e poco digitale	Bassa digitalizzazione + alta mascolinità + bassa indulgenza (poca apertura, benessere non valorizzato)	Ostacola l'inclusione	Italia, Polonia, Slovacchia, Repubblica Ceca, Ungheria
4.Cultura conservatrice e gerarchica	Bassa digitalizzazione + alta distanza dal potere + alta avversione all'incertezza + bassa indulgenza	Ostacola l'inclusione	Grecia, Turchia, Brasile, Portogallo, Spagna

Discussione: il digitale come leva condizionata dalla cultura

I risultati dell'analisi offrono un riscontro empirico chiaro all'ipotesi di partenza: le tecnologie digitali non sono intrinsecamente inclusive né escludenti, ma il loro effetto dipende dalle configurazioni culturali in cui vengono introdotte. In particolare, emerge che la digitalizzazione, in assenza di un ecosistema culturale favorevole, non solo può rivelarsi inefficace ma rischia di accentuare disuguaglianze preesistenti, riproducendo e rafforzando bias legati al genere, all'etnia, all'età o alla disabilità.

Le configurazioni favorevoli, in cui digitalizzazione e cultura dialogano sinergicamente, rivelano come le tecnologie possano diventare uno strumento di democratizzazione solo quando si innestano in un contesto orientato alla partecipazione, al benessere e all'inclusività. Questo avviene in culture che presentano bassi livelli



di mascolinità (e quindi maggiore attenzione all'equilibrio tra vita e lavoro, alla collaborazione, alla cura), alta indulgenza (che riflette valori come libertà, espressione individuale, felicità), e una ridotta distanza gerarchica (che facilita la partecipazione delle minoranze e dei soggetti marginali ai processi decisionali).

Al contrario, le configurazioni sfavorevoli illustrano in modo emblematico il fenomeno della "riproduzione culturale del potere attraverso il digitale". In culture ad alta distanza dal potere e forte avversione all'incertezza, l'adozione delle ICT è spesso diseguale e orientata al controllo più che all'empowerment. In questi contesti, le tecnologie non riescono a scardinare le barriere strutturali all'inclusione e anzi finiscono per adattarsi a strutture organizzative gerarchiche, opache o normative. La cultura, in altre parole, funge da filtro selettivo che condiziona profondamente il potenziale trasformativo delle tecnologie.

Questi risultati pongono in discussione l'idea ancora diffusa secondo cui la trasformazione digitale sia di per sé un motore di progresso sociale. In realtà, la digitalizzazione non può essere separata dalla cultura in cui prende forma, e non produce effetti uniformi: il medesimo strumento digitale può avere esiti radicalmente diversi se implementato in un'organizzazione nordica, orizzontale e partecipativa, o in un contesto sud-europeo o latino-americano gerarchico e normativo.

In sintesi, i risultati sottolineano la necessità di una lettura configurazionale e sensibile al contesto di ogni iniziativa di digitalizzazione, soprattutto quando essa viene connessa a obiettivi di equità, giustizia sociale e inclusione. Solo tenendo conto delle specificità culturali, e delle loro interazioni con le infrastrutture digitali, è possibile comprendere – e governare – le traiettorie sociali della trasformazione tecnologica.

Implicazioni teoriche

Dal punto di vista teorico, il contributo si colloca in un filone emergente che supera l'idea di un rapporto lineare tra tecnologie digitali e inclusione organizzativa. Il primo apporto consiste nel dimostrare che tale relazione è configurazionale e non deterministica: non esiste una singola variabile causale sufficiente, ma solo l'interazione tra condizioni culturali e tecnologiche può produrre esiti significativi in termini di D&I. In secondo luogo, lo studio valorizza un approccio multilivello, capace di connettere fattori macro (valori nazionali, istituzioni) con dinamiche meso e micro (digitalizzazione del lavoro, pratiche HR). Questo consente di cogliere l'intreccio tra influenze top-down e bottom-up, rendendo il quadro analitico più realistico. Infine, il lavoro contribuisce a integrare la letteratura sulla D&I con prospettive sociotecniche e istituzionali, mostrando come le tecnologie digitali non siano entità neutrali ma siano profondamente modellate dai contesti culturali e istituzionali in cui si inseriscono. In questo senso, l'analisi rafforza l'importanza di considerare le ICT non solo come strumenti tecnici, ma come artefatti sociali e simbolici, capaci di riprodurre o sfidare le strutture di potere esistenti.



Implicazioni per le pratiche HR e le policy pubbliche

Dal punto di vista applicativo, i risultati offrono spunti concreti per i professionisti delle risorse umane, per i formatori e per i policy maker. In primo luogo, emerge con chiarezza che la digitalizzazione, da sola, non è garanzia di maggiore inclusività. Affinché le tecnologie digitali producano effettivamente ambienti di lavoro più equi e aperti, è indispensabile accompagnarle con interventi valoriali e formativi mirati, che promuovano comportamenti inclusivi, linguaggi consapevoli e capacità relazionali. Inoltre, le pratiche di D&I devono essere contestualizzate culturalmente: applicare modelli standardizzati di D&I (spesso ispirati a pratiche anglosassoni) in paesi con assetti culturali diversi può portare a resistenze o fallimenti. È quindi fondamentale sviluppare strategie glocali, capaci di adattarsi ai valori e alle sensibilità locali. Infine, i risultati suggeriscono l'urgenza di investire in competenze critiche e riflessive sull'uso della tecnologia, anche nei percorsi di leadership e formazione manageriale. Solo così sarà possibile evitare un'adozione ingenua o tecnocratica delle ICT e, invece, promuovere un loro utilizzo consapevole, etico e socialmente orientato.

Conclusioni

Il contributo ha mostrato come le tecnologie digitali rappresentino una leva potenzialmente ambivalente per la D&I nei contesti organizzativi contemporanei. Se inserite in ecosistemi culturali aperti, partecipativi e attenti al benessere, le ICT possono facilitare l'emergere di pratiche inclusive e contribuire a una maggiore equità sul lavoro. Al contrario, nei contesti gerarchici, normativi o resistenti al cambiamento, esse rischiano di rafforzare dinamiche escludenti o di restare inefficaci. In questo senso, la prospettiva configurazionale e culturalmente sensibile adottata nello studio consente di superare letture riduzionistiche o deterministiche della digitalizzazione. Promuovere la D&I nell'era digitale richiede molto più che infrastrutture e strumenti tecnologici: implica una trasformazione profonda delle culture organizzative, delle competenze relazionali e delle politiche di gestione delle persone. Solo mettendo in dialogo valori, istituzioni e tecnologie sarà possibile costruire ambienti di lavoro realmente inclusivi e sostenibili.

Bibliografia

Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). *Conceptualising the future of HRM and technology research*. IJHRM.

Colbert, A. et al. (2016). *The digital workforce and the workplace of the future*. AMJ.

Delery, J., & Doty, D. (1996). *Modes of theorizing in strategic HRM*. AMJ.

Donnelly, R., & Johns, J. (2020). *Remote working and HRM in the digital economy*. IJHRM.



Erez, M., & Gati, E. (2004). *A dynamic, multi-level model of culture*. Applied Psychology.

Farndale, E. et al. (2015). *A global perspective on D&I in work organisations*. IJHRM.

Hofstede, G. et al. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.

Kaše, R. et al. (2020). *Career success schemas and their contextual embeddedness*. HRMJ.

Küpper, D.M. et al. (2019). *Gamifying employer branding*. HRMR.

Matamoros-Fernández, A. (2017). *Platformed racism*. ICS.

Ragin, C.C. (2008). *Redesigning social inquiry*. University of Chicago Press. Stoermer, S. et al. (2016). *Culture matters: The influence of national culture on inclusion climate*. CCSM.