

## Introduzione.

### Che cos'è un'organizzazione inclusiva?

Che cos'è un'organizzazione inclusiva? È un'organizzazione che non solo non teme le diversità dei lavoratori, ma le fa proprie affinché essi possano liberamente agire le proprie identità; inoltre, combatte gli stereotipi, i pregiudizi e le discriminazioni, gestisce i conflitti che scaturiscono dalle diversità, escludendo chi genera conflitti intrattabili; tratta con dignità tutti i lavoratori dando loro una giusta retribuzione, un buon bilanciamento tra vita privata e lavorativa; garantisce a tutti la possibilità di partecipare in maniera formale e sostanziale ai processi decisionali.

Un'organizzazione inclusiva, quindi, è un'organizzazione democratica in cui le diseguaglianze economiche e sociali, se presenti, sono ragionevoli e dipendenti solo dalle caratteristiche della posizione e dal ruolo occupato. Ma vogliamo essere un po' più precisi: non è inclusiva quell'organizzazione che esclude i lavoratori in base alla loro identità, segrega funzioni, posizioni e ruoli in relazione a specifiche caratteristiche, paga stipendi che non consentono ai propri dipendenti di vivere in modo dignitoso e fa variare lo stipendio in base all'identità individuale; ma anche, quell'organizzazione che impone carichi di lavoro che creano conflitti tra il lavoro e la vita privata, e che ha un rapporto tra retribuzione massima e minima che eccede un determinato livello (per esempio, l'olivettiano rapporto di 1 a 10).

Esistono organizzazioni realmente e pienamente inclusive? La risposta è probabilmente «No». Quindi, è inutile discutere del concetto stesso di «organizzazione inclusiva»? No, perché questo può essere inteso contemporaneamente come idealtipo *à la* Weber, utile dunque per studiare le organizzazioni, e come tipo ideale, ossia come modello normativo cui tendere. Infatti, possono esistere organizzazioni che decidono di avviare

un percorso che le renda più inclusive. L'inclusione è più un processo che un risultato. Anche perché i contesti cambiano e cambiano anche le coordinate dell'inclusione.

In particolare, questo libro si rivolge alle organizzazioni che operano in Italia e a chi è interessato a sviluppare, nel nostro Paese, il tema dell'inclusione nei luoghi di lavoro. Pensiamo, infatti, che il contesto culturale, sociale e legale sia importante e capiti troppo spesso che politiche, pratiche e discussioni siano importate e trasferite dall'anglosfera senza alcun intervento critico di contestualizzazione. In questo libro, abbiamo cercato, quindi, di filtrare gli studi di matrice anglosassone attraverso la nostra esperienza di ricerca, didattica e di formazione condotta in Italia a partire dalla fine degli anni Novanta. Lo abbiamo fatto anche mettendo in campo la nostra diversità, fatta di differenti identità, diverse conoscenze, competenze ed esperienze. In particolare, abbiamo cercato di fare dialogare la disciplina del management con la sociologia e la psicologia sociale.

Dal nostro punto di vista, inoltre, le pari opportunità, il *diversity management*, l'inclusione non sono mere etichette necessariamente in conflitto dialettico le une con le altre. Rappresentano, invece, modi differenti di affrontare il tema della gestione della diversità nelle organizzazioni, che possono comunicare le une con le altre. Non ci sembra neanche corretto buttarci nel mercato delle mode manageriali e continuare a proporre nuove etichette e nuovi modelli. Andare oltre per il gusto di farlo non ci sembra giusto. Cerchiamo, invece, di adottare gli strumenti che abbiamo. Pari opportunità, diversità e inclusione non sono concetti vecchi: i risultati che abbiamo ottenuto sono ancora modesti perché l'adozione pratica di tali concetti a cui abbiamo assistito fino a ora è stata limitata, parziale, retorica e cerimoniale; volta più a soddisfare i portatori di interesse esterni che non gli attori interni. La tensione verso le pari opportunità, la diversità e l'inclusione ha ancora molto da dirci.

Vogliamo, quindi, fornire ai manager, ai lavoratori, agli studiosi idee e strumenti concettuali per capire come e perché le organizzazioni debbano gestire la diversità e tendere a favorire l'inclusione. In particolare, i manager possono confrontare la loro realtà con i modelli che qui andremo a presentare, per capire a che punto si trovano nel processo di adozione di politiche inclusive e, nel caso, promuoverne di nuove. I lavoratori, in maniera individuale e/o collettiva, possono valutare l'organizzazione in cui lavorano e capire se questa si stia impegnando a rendere il clima più inclusivo. In caso di risposta negativa, per dare un messaggio chiaro

all'organizzazione possono usare, *à la* Hirschman, «la voce» o, se se lo possono permettere, «l'uscita». Gli studiosi possono confrontare il nostro punto di vista per far progredire le conoscenze in questo ambito nel contesto italiano ed europeo.

Perché le organizzazioni dovrebbero cercare di diventare più inclusive? Perché è giusto così. Le leggi europee e italiane vietano la discriminazione. L'etica e la morale di una società avanzata ci chiedono maggiore inclusione. Abbandoniamo, quindi, il cosiddetto «business case» di matrice neoliberista. Non perché l'inclusione non abbia impatti o effetti (li descriviamo in questo libro a livello organizzativo e individuale), ma perché essi sono difficili da rilevare e da tradurre nel linguaggio economico-aziendale. Che cosa accadrebbe, infatti, se scoprimmo che, in determinati contesti e situazioni, l'inclusione non fosse conveniente? A questa domanda rispondiamo in modo netto: se un'organizzazione chiede una giustificazione economico-aziendale dell'inclusione, sta già sbagliando in partenza.

Il libro è organizzato in 10 capitoli. Il Capitolo 1 è dedicato alla descrizione dei meccanismi che stanno alla base delle differenze tra gli individui. Si focalizza, quindi, sui processi di categorizzazione e di identificazione e sulle strategie e le tattiche che gli individui possono mettere in atto per vivere la propria identità nei luoghi di lavoro.

I Capitoli 2, 3 e 4 analizzano, da una parte, i paradigmi, le politiche, le pratiche e la leadership di un'organizzazione inclusiva; dall'altra, prendendo le mosse da una prospettiva critica, mettono in guardia da possibili distorsioni ed effetti indesiderati che possono caratterizzare la gestione della diversità.

I Capitoli 5, 6, 7, 8, 9 e 10 si focalizzano su alcune macrocategorie: il genere e la genitorialità, l'orientamento sessuale, la comunità LGBTQI+, l'età e le generazioni, le disabilità, la cultura, l'etnia, la religione e altre categorie tradizionalmente meno trattate come l'affiliazione sindacale, la professione, la posizione contrattuale, la classe sociale, le caratteristiche fisiche (l'obesità) e la personalità. Ognuno di questi capitoli tratta dello stato dell'arte della gestione di quella specifica categoria ed assume generalmente il punto di vista della categoria non dominante. Inoltre, si è dato spazio agli aspetti che, più di altri, possono essere utili nel fornire idee e strumenti nuovi. Per esempio, il capitolo sul genere tratta in maniera estensiva la situazione delle donne cisgenere, ma non trascura il tema della maschilità. Inoltre, affrontiamo, nel Capitolo 6, il tema dell'identità di

genere, dell'espressione di genere e di chi non si riconosce nel binarismo di genere. Quando parliamo di genitorialità trattiamo il ruolo delle madri, ma anche quello dei padri. Parliamo delle famiglie eterosessuali, ma anche di quelle omogenitoriali. Il tutto senza cadere in un natalismo fine a se stesso. Quando parliamo di orientamento sessuale, privilegiamo gli aspetti che riguardano le lavoratrici lesbiche, i lavoratori gay e le lavoratrici/lavoratori bisessuali. Il Capitolo 10, dedicato a categorie meno trattate nell'ambito del discorso sulla gestione della diversità, può essere usato per sviluppare un orientamento all'intersezionalità. Per esempio, trattare il tema del genere insieme a quello della classe sociale e della posizione contrattuale. L'intento è fornire una mappa di massima da usare per incamminarsi nei percorsi molteplici dell'inclusione<sup>1</sup>.

Infine, vogliamo soffermarci sul linguaggio che abbiamo scelto di impiegare in questo libro. Al linguaggio abbiamo dedicato un paragrafo del Capitolo 2 in cui affrontiamo il tema della denominazione delle professioni e dell'uso di soluzioni differenti (asterisco, schwa ecc.) per andare al di là del binarismo di genere. Sappiamo anche che quello del linguaggio è un tema che genera dibattiti e discussioni in ambito accademico e sui media più popolari. In questo libro, tra la valenza politica, simbolica e pratica del linguaggio abbiamo deciso di privilegiare quella pratica e, quindi, ci siamo ispirati ai principi di semplicità e parsimonia per rendere la lettura del testo più scorrevole. Inoltre, abbiamo cercato, nel limite del possibile, di evitare termini in inglese e/o anglicismi che sono molto diffusi nelle discipline del management e nel discorso manageriale italiano. Per esempio, come spiegheremo nei Capitoli 1 e 2, in questo libro l'espressione «gestione della diversità» è un concetto ombrello che comprende sia le pari opportunità, sia il *diversity management*. Il *diversity management* propriamente detto è lasciato in inglese perché questo paradigma manageriale si è diffuso in Italia mantenendo l'etichetta in inglese e ha portato con sé caratteristiche peculiari che lo differenziano dalle pari opportunità e da altri modi di gestire la diversità.

---

<sup>1</sup> Il libro è il frutto del lavoro collettivo dei tre autori. Tuttavia, è possibile attribuire i capitoli agli autori nel modo seguente: a Stefano Basaglia i Capitoli 1, 6, 9; a Simona Cuomo i Capitoli 3 e 5; a Zenia Simonella i Capitoli 4, 7, 8. L'Introduzione, il Capitolo 2, il Capitolo 10 e le Conclusioni sono stati scritti dai tre autori. Gli autori ringraziano Alessio Fontana, editor di Egea, per il supporto e la pazienza.