

SUPSI

Tutela dell'integrità personale dei dipendenti

Come possono le aziende evitare e risolvere le situazioni legate alla
violazione dell'integrità personale sul posto di lavoro

Studentessa

Cleo Gianinazzi

Corso di laurea

Economia aziendale

Tipo di documento

Tesi di Bachelor



Inserire luogo e data di consegna

Manno, 14 settembre 2020

Titolo: Tutela dell'integrità personale dei dipendenti

Come possono le aziende evitare e risolvere le situazioni legate alla violazione dell'integrità personale sul posto di lavoro

Autore: Cleo Gianinazzi

Relatore: Jenny Assi

Tesi di Bachelor in Economia aziendale
Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana
Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale

Manno, 14 settembre 2020

“L'autore è l'unico responsabile di quanto contenuto nel lavoro”

Ringraziamenti

Vorrei ringraziare la mia relatrice, Jenny Assi, per aver accettato di seguirmi in questo percorso.

Un grazie particolare va alla mia famiglia che da sempre mi sostiene e mi è sempre stata accanto.

Abstract

L'impegno, da parte delle aziende, volto a tutelare l'integrità personale dei dipendenti da comportamenti molesti, è sempre più sentito. Coloro che subiscono determinati atteggiamenti, attuati da terzi a scopo lesivo, possono riscontrare danni, anche di una certa gravità, nella loro salute psico-sociale¹. L'entità di tali danni si ripercuote in maniera negativa sul modo in cui viene svolto il lavoro, pregiudicando di conseguenza l'operato dell'azienda. Pertanto, è auspicabile comprendere quali sono gli atteggiamenti che violano l'integrità personale dei dipendenti e il modo in cui è possibile contrastarli. Tuttavia, non è sempre chiaro stabilire quali sono quelli che superano la soglia del lecito e quali no, inoltre anche adottare pratiche a favore della salvaguardia della salute dei dipendenti non è sempre evidente. Per capire meglio come i dirigenti aziendali possano garantire la tutela dei dipendenti, si è svolta un'analisi qualitativa sui vari modi in cui un'azienda può adoperarsi affinché determinate situazioni non si manifestino. Inoltre, analizzando le buone pratiche messe in atto da determinate aziende è possibile comprendere in maniera concreta la tipologia di interventi da attuare.

¹ I rischi psicosociali sono rischi di menomazioni della salute, come ad esempio lo stress e il mobbing, che insorgono in seguito a influssi dell'ambiente professionale. Si tratta principalmente di aspetti sfavorevoli legati all'impostazione del lavoro e all'organizzazione nonché alle relazioni sociali e alle caratteristiche degli spazi aziendali (SECO, 2015).

Indice

1. Introduzione	1
2. Violazione dell'integrità personale	3
2.1. Il mobbing:	3
Come si manifesta il mobbing?	5
Chi è la vittima e chi il <i>mobber</i> ?	6
2.2. Discriminazione.....	8
Discriminazione di genere.....	9
Discriminazione razziale	10
2.3. Molestie sessuali.....	12
Cosa si intende con molestia sessuale:	12
Chi sono i molestatore:	12
2.4. Conseguenze per la vittima.....	13
2.5. Conseguenze per l'azienda.....	13
3. Quale atteggiamento può assumere un'azienda?	15
3.1. Obblighi del datore di lavoro.....	15
Basi legali	16
Direttiva scritta	16
3.2. Sensibilizzazione dei dipendenti	17
3.3. Formazione dei dirigenti.....	17
4. Gestione della diversità.....	19
4.1. Diversity Management	20
Nascita e definizione di <i>Diversity Management</i>	20
4.2. Applicazione del Diversity Management.....	21
Age Management	24

Gender Management.....	26
Cultural Management.....	27
Disability Management.....	28
4.3. Benefici del Diversity Management	30
I benefici morali.....	30
I benefici economici	31
4.4. Criticità del Diversity Management.....	32
4.5. Esempi.....	33
Il caso IKEA	33
Il caso Nestlé	36
Il caso Unilever	37
Il caso Fondazione Sodalitas	40
Il caso Engie	42
Il caso L'Oréal.....	43
Riflessione personale.....	45
5. Conclusioni	46
Bibliografia.....	48
Allegati.....	55
Allegato 1: Intervista telefonica a Sharon Guggiari.....	55

Indice delle figure

Figura 1: Rappresentazione del processo integrato di diversity management.....	22
Figura 2: Percezione dei benefici della diversità da parte di un campione di imprese comunitarie.....	30
Figura 3: Come le aziende possono tutelare i propri dipendenti.....	47

1. Introduzione

La globalizzazione, la crescente migrazione, l'invecchiamento della popolazione, l'affermazione del ruolo della donna e l'aumento di visibilità del mondo LGBTQ hanno contribuito a far sì che all'interno di un'organizzazione aziendale si trovino diverse tipologie di persone (Ricco, Gestione della diversità: sfida presente e futura per le imprese, s.d.). Infatti, tramite l'analisi della composizione del personale di una qualsiasi azienda si può notare come essa sia composta da persone giovani, anziane, donne, uomini, svizzeri, stranieri, abili al lavoro, non abili al lavoro, cristiani, musulmani, eterosessuali o omosessuali ecc.

Quando molte persone molto diverse tra loro, con opinioni, abitudini e stili di vita diverse si trovano ad interagire è inevitabile che sorgano dei conflitti (SECO, 2016). Se questi problemi non vengono risolti tempestivamente e in maniera adeguata alla loro entità possono sfociare in atti molesti che danneggiano fortemente la vittima, portandola in casi estremi a decidere di abbandonare il posto di lavoro (SECO, 2016). In questi casi si tratta di violazione dell'integrità personale.

È perciò importante sia per i dirigenti sia per i dipendenti riconoscere tali comportamenti molesti, il modo in cui si manifestano e i rischi legati ad essi. È inoltre fondamentale, per i dirigenti, creare il giusto contesto lavorativo in grado di tutelare i dipendenti evitando che la loro salute psico-sociale ne sia compromessa.

A tal proposito è necessario diffondere una cultura aziendale aperta al dialogo, in cui le divergenze possano essere affrontate in modo costruttivo, e si coltivino buoni rapporti tra i dipendenti (SECO, 2016).

Dopo un'attenta analisi dei rapporti forniti dalla Confederazione, in merito alle tipologie principali di violazione dell'integrità personale presenti nei luoghi di lavoro, di un'analisi della letteratura riguardo la creazione di un ambiente inclusivo attraverso la gestione delle diversità e avvalendosi del contributo dell'avvocata specialista del diritto del lavoro Sharon Guggiari, si vuole rispondere alla seguente domanda di ricerca:

“In che modo le aziende possono sviluppare una cultura in grado di ridurre al minimo o evitare i comportamenti che violano l'integrità personale del lavoratore?”

Per rispondere alla domanda di ricerca dovranno essere raggiunti i seguenti obiettivi:

- Analizzare i dati raccolti dalla Confederazione in merito ai comportamenti negativi maggiormente presenti sui posti di lavoro in Svizzera.
- Analisi delle normative in vigore sulla tutela dei lavoratori.
- Analizzare la letteratura riguardo la creazione di un ambiente inclusivo.
- Portare esempi concreti di come viene trattato il tema attraverso la consultazione dei rapporti di sostenibilità di alcune imprese.
- Essere in grado, in base alle analisi fatte e i dati raccolti in precedenza, di dare suggerimenti su come è possibile incrementare una cultura aziendale in cui comportamenti illeciti non sono presenti.

Pertanto, le ricerche fatte serviranno sia ai dipendenti, a scopo informativo, per comprendere quando si è in presenza di comportamenti che violano l'integrità personale ed essere maggiormente consapevoli degli effetti negativi. Sia ai dirigenti in quanto potranno apprendere come avere una buona cultura aziendale aiuti a contrastare e risolvere in maniera appropriata queste situazioni.

2. Violazione dell'integrità personale

In questo primo capitolo viene affrontato il tema della violazione dell'integrità personale, cercando di comprendere il modo in cui si manifesta nel luogo di lavoro e l'effetto che ha sia sui dipendenti che la subiscono, sia sull'azienda.

Per violazione dell'integrità personale si intendono certi comportamenti aggressivi nei confronti di una persona, che varcano la soglia del lecito e ledono l'autostima di una persona (SECO, 2016).

Non è sempre evidente capire quando un comportamento supera la soglia del lecito e quando no, sia per il fatto che alcuni comportamenti ritenuti offensivi da alcuni non lo sono per altri sia perché non esiste una lista specifica nella quale vengono elencati tutti i comportamenti che violano l'integrità personale di una persona. Tuttavia, il criterio che viene utilizzato è il fatto che un comportamento, se viene percepito dalla vittima come dannoso, è ritenuto violazione dell'integrità personale (SECO, 2016). A tal proposito verranno mostrati alcuni esempi di possibili situazioni reali, in modo da poterli riconoscere maggiormente.

I comportamenti più noti presenti nel mondo del lavoro sono: il mobbing, le discriminazioni e le molestie sessuali

Nei paragrafi seguenti verranno analizzate dettagliatamente queste tre forme di violazione dell'integrità personale del lavoratore.

2.1. Il mobbing:

Il mobbing sul posto di lavoro viene definito come una forma di molestia o violenza psicologica esercitata, quasi sempre con intenzionalità lesiva ed in maniera ripetuta, nei confronti di una determinata persona. (SECO, Mobbing, 2016). Lo scopo dell'artefice di queste violenze psicologiche, detto *mobber*, è quello di isolare e ridicolizzare la vittima agli occhi degli altri dipendenti con il fine di allontanarla dall'azienda (SECO, Mobbing, 2016).

La violenza morale può essere esercitata attraverso attacchi diretti al lavoratore, al suo operato, e/o alla funzione lavorativa che ricopre (Gilioli, Adinolfi, & Bagaglio, 2001). Il lavoro del dipendente viene continuamente deprezzato e criticato, in alcuni casi esso può venire privato degli strumenti che necessita per svolgere la sua attività (sindrome della scrivania vuota) o sovraccaricato di lavoro con termini prestabiliti impossibili da raggiungere (sindrome della scrivania piena) (PuntoSicuro, 2013). Questi attacchi molte volte non si fermano esclusivamente all'ambiente lavorativo ma vanno ad attaccare anche la sfera privata della persona che li subisce.

Il modello base fornito dallo psicologo del lavoro Heinz Leymann (1996), mostra le cinque categorie in cui si possono suddividere le azioni mobilizzanti (SECO, 2016):

- **Aggressioni con impatto sulla comunicazione:** non consentire all'interessato di esprimersi, interromperlo, urlargli contro, non fornirgli le informazioni necessarie allo svolgimento del suo lavoro;
- **Aggressioni con impatto sulle relazioni sociali:** rifiutare ogni sorta di contatto con l'interessato, ignorarlo, emarginarlo, isolarlo;
- **Aggressioni con impatto sulla reputazione:** ridicolizzare, spargere voci infondate, prendere in giro, offendere, fare commenti sprezzanti sull'interessato;
- **Aggressioni con impatto sulla situazione professionale e privata:** attribuire all'interessato mansioni squalificanti e umilianti, criticarlo ingiustamente, togliergli compiti importanti;
- **Aggressioni con impatto sulla salute:** minacce di violenza fisica, aggressioni.

Il mobbing può essere di tipo **verticale**, ovvero implica una gerarchia (Gilioli, Adinolfi, & Bagaglio, 2001), ad esempio il datore di lavoro che compie atti vessatori nei confronti del dipendente. Essendo il *mobber* un superiore ha potere decisionale, ed esercita quindi il suo potere nei confronti della vittima rifiutandole permessi, vacanze, sovraccaricandolo di lavoro e molto spesso riprendendo la vittima per ragioni non rilevanti. Oppure il mobbing può essere di tipo **orizzontale**, situazione in cui la vittima e l'autore dei gesti sono colleghi, e non vi è quindi un rapporto di subordinazione (Gilioli, Adinolfi, & Bagaglio, 2001). Il responsabile di questi attacchi può essere un singolo individuo o un gruppo intero di dipendenti. Quest'ultimi possono agire in maniera consapevole, ovvero contribuiscono ad umiliare la vittima attraverso i loro comportamenti oppure in maniera passiva, gli individui sono coscienti del comportamento scorretto di una persona nei confronti di un'altra ma non fanno nulla per contrastarla (Gilioli, Adinolfi, & Bagaglio, 2001).

Si distinguono tre forme di mobbing principale:

1. **Mobbing strategico:** Esso consiste nell'intenzione di esclusione di un lavoratore da parte dell'azienda stessa che premedita e programma attività con l'intento di allontanare l'individuo dall'azienda o di ridimensionare le sue mansioni.
2. **Mobbing emozionale:** È causato da un'alterazione delle relazioni interpersonali dei dipendenti (esaltazione ed esasperazione dei comuni sentimenti di ciascun individuo di rivalità, gelosia, antipatia, diffidenza, paura, ecc.). Può manifestarsi in maniera gerarchica (mobbing verticale) o tra colleghi (mobbing orizzontale).
3. **Mobbing senza intenzionalità dichiarata,** in questo caso non vi è, da parte del management aziendale o dei colleghi, una precisa volontà strategica di eliminare o condizionare negativamente un determinato lavoratore con azioni di violenza psicologica. Piuttosto, all'interno dell'azienda vi è un gruppo di lavoro che sorpassa la dimensione normale del conflitto interpersonale. Questa tipologia di mobbing viene esercitata da parte di un pari grado (per eliminare eventuali ostacoli alle proprie ambizioni carrieristiche), o da parte di un superiore, al fine di tutelare la propria posizione gerarchica, giudicata in pericolo.

Come si manifesta il mobbing?

Il ricercatore tedesco Harald Ege (s.d.) ha creato un modello attraverso il quale descrive in maniera più simile possibile alla realtà cosa accade quando si è in presenza di mobbing.

Il modello di Ege (s.d.), si compone di sei fasi, legate tra loro e precedute da una prefase, detta “condizione zero”, che ancora non è mobbing, ma ne costituisce l’indispensabile presupposto (Mazzotta, 2007)

La “condizione zero”.

Non la si può definire una fase vera e propria di mobbing, ma piuttosto una fase anticipatoria. È una situazione iniziale normalmente presente in molti ambienti lavorativi in cui non vi è da nessuna parte la volontà di distruggere, ma solo quella di elevarsi sugli altri. Questa fase è in generale “accettata” dalla maggior parte dei lavoratori per cui nessuno riterrebbe che questi atti siano mobbing.

1a fase: il conflitto mirato.

Il conflitto mirato costituisce la prima fase del mobbing, in cui viene individuata una vittima la quale diviene il bersaglio degli attacchi. A differenza della fase zero in cui il conflitto non è rivolto in maniera diretta a una persona, in questa fase si incanala in una determinata direzione.

A questo punto l’obiettivo non è più quello di emergere, ma quello di distruggere l’avversario. Inoltre, il conflitto passa da uno stato oggettivo e quindi limitato al lavoro, ad uno soggettivo ovvero rivolto verso argomenti privati.

2a fase: l’inizio del Mobbing.

Questa seconda fase viene anche chiamata “maturazione del conflitto”, il conflitto si sviluppa e diviene continuo, trasformandosi in vero e proprio mobbing. In questo stadio non si può minimizzare la situazione definendola come un conflitto quotidiano tra colleghi che danno sfogo a piccole gelosie e innocue rivalse, ma ci si trova di fronte ad un individuo che si scaglia contro un altro. Gli attacchi da parte del *mobber* non causano ancora sintomi o malattie psicologiche alla vittima, tuttavia suscitano in lei un senso di disagio e fastidio. La vittima avverte inoltre anche un deterioramento delle relazioni con i colleghi. In questa fase, anche il fatto più banale può assumere per la vittima le proporzioni di un vero e proprio terrore psicologico.

3a fase: primi sintomi psicosomatici.

La vittima comincia a manifestare dei problemi di salute. Questi primi sintomi riguardano in genere un senso di insicurezza, nervosismo, scarsa concentrazione, insonnia e problemi digestivi.

4a fase: errori ed abusi della direzione del personale.

Il caso di mobbing diventa noto anche alla direzione aziendale. Spesso a causa dell'errata valutazione della gravità della situazione da parte di quest'ultima il *mobber* continua sulla stessa linea, senza cambiare atteggiamenti. La fase precedente, che porta in malattia la vittima, è la preparazione a questa fase, dato che sono proprio le frequenti assenze per malattia a fungere da segnale.

5a fase: serio aggravamento della salute psicofisica della vittima.

In questa fase la vittima si trova in una situazione molto critica. Questa situazione la porta ad entrare in depressione, a prendere spesso permessi per malattia, psicofarmaci e seguire terapie che lo aiutino a migliorare. Il problema sul lavoro però non viene ancora risolto, ma tende addirittura ad aggravarsi. Molto spesso la direzione non essendo a conoscenza in maniera precisa del fenomeno del mobbing prende provvedimenti inadatti, in molti casi molto pericolosi per la vittima la quale finisce con il convincersi che è lei stessa la causa di tutto, peggiorando così il suo stato di salute.

6a fase: esclusione dal mondo del lavoro.

Implica l'ultima fase del mobbing. La vittima si allontana dal posto di lavoro attraverso: dimissioni volontarie, licenziamento, ricorso al prepensionamento o anche esiti traumatici quali il suicidio, lo sviluppo di manie ossessive, l'omicidio o la vendetta sul *mobber*. Non tutti i casi di mobbing arrivano all'ultima fase, ma solo le vittime dei casi estremi.

Chi è la vittima e chi il *mobber*?

La **vittima** è colui o colei che subisce gli attacchi e viene definita da Walter (1993) come una persona che:

1. Mostra dei sintomi di malattia, si ammala, si assenta dal lavoro, si licenzia;
2. È colpita da stress psichico o fenomeni psicosomatici, attraversa fasi di depressione o manie suicide;
3. Definisce il suo ruolo in termini di passività ovvero ritiene di non venire incluso nelle attività dal resto dei colleghi;
4. È convinta di non avere colpa e allo stesso tempo di sbagliare sempre tutto;
5. Mostra mancanza di fiducia in sé, indecisione e un senso di disorientamento generale;
6. Rifiuta ogni responsabilità per la situazione o accusa distruttivamente sé stessa (Fabiane, Tosi, Pigionatti, & Zugno, 2015).

Il **mobber** è colui o colei che compie gli attacchi, ed è definita da Walter (1993) come una persona che:

1. Tra due alternative di comportamento sceglie quella più aggressiva;

2. Quando si trova in una situazione di mobbing si impegna attivamente affinché il conflitto prosegua e si intensifichi;
3. Conosce e accetta in modo attivo le conseguenze negative che il mobbing ha per la vittima (incolpa la vittima per il modo in cui viene trattata);
4. Conosce e accetta in modo passivo le conseguenze negative che il mobbing ha per la vittima (ritieni di non agire con cattiveria ma in maniera normale);
5. Non è consapevole delle conseguenze negative che il mobbing ha per la vittima (tende a minimizzare il malessere che prova la vittima);
6. Non mostra nessun senso di colpa;
7. Tende a dare ad altri la colpa del suo atteggiamento e ha la convinzione di avere soltanto reagito a delle provocazioni (Fabiane, Tosi, Pigionatti, & Zugno, 2015).

Esempio di mobbing orizzontale:

M. è un giovane neolaureato appena assunto da una ditta di medie dimensioni nel campo farmaceutico. Sin da subito M. fatica ad integrarsi con colleghi, sia a causa della sua timidezza sia della poca propensione dei colleghi a socializzare con lui. Infatti, il clima di lavoro è molto teso per la presenza di K., dipendente attivo da molti anni in azienda, con la tendenza ad assumere atteggiamenti provocatori nei confronti di tutti i colleghi. M., essendo l'ultimo arrivato, diviene una preda facile alle angherie di K.

K. esclude M. dai discorsi, non lo informa sulle novità, molto spesso gli fa sparire il materiale necessario per svolgere il suo lavoro di ricercatore (incolpandolo di essere disordinato) e davanti ai colleghi sovente lo prende in giro in maniera pesante anche su motivi strettamente privati.

In questo caso siamo in presenza di mobbing, K. esercita violenza psicologica ai danni di M. con l'intento di umiliarlo.

Esempio di mobbing verticale:

L. è stata appena assunta come consulente presso un'impresa immobiliare. Dopo poco tempo L. ha la sensazione di essere presa di mira dal proprio capo. Infatti, L., rispetto ai suoi colleghi, viene spesso sovraccaricata di lavoro extra, cosa che la costringe a trattenersi più del dovuto sul posto di lavoro. Inizialmente L. accetta la situazione pensando sia dovuta al fatto di essere una nuova dipendente, ma con il tempo le cose peggiorano. Infatti, L. viene costantemente umiliata, ripresa per il suo operato, in presenza anche di collaboratori e clienti. Arrivando anche al punto di vedersi togliere tutti i suoi clienti importanti, restando solo con quelli meno rilevanti per il suo lavoro. L. non capisce i motivi di questo comportamento visto che il lavoro che svolge è impeccabile e i clienti sono sempre stati soddisfatti di lei, non ci sono quindi spiegazione oggettive che giustificano il comportamento del capo. Si è perciò in presenza di mobbing dove il capo, grazie al suo potere decisionale compromette la sua dipendente.

2.2. Discriminazione

Vengono considerati discriminatori tutti quei comportamenti che mirano a denigrare o svantaggiare intenzionalmente persone appartenenti a determinati gruppi sociali (SECO, 2016).

La Costituzione Federale decreta che: *“Nessuno può essere discriminato, in particolare a causa dell’origine, della razza, del sesso, dell’età, della lingua, della posizione sociale, del modo di vita, delle convinzioni religiose, filosofiche o politiche, e di menomazioni fisiche, mentali o psichiche. Il principio della parità di trattamento viene meno quando una persona viene trattata in modo diverso a causa di una di queste caratteristiche rispetto a un’altra persona in una situazione analoga e quando questo diverso trattamento porta alla diffamazione e all’emarginazione della persona interessata”* (Costituzione federale della Confederazione Svizzera, 1999).

Si è quindi in presenza di discriminazione nel posto di lavoro quando un individuo viene trattato diversamente da un altro a causa della sua appartenenza ad una determinata categoria (religione, sesso, etnia...), la quale è irrilevante alla funzione lavorativa che viene proposta.

Bisogna stare attenti però a non categorizzare alcuni comportamenti come discriminatori quando in realtà sono leciti e si basano su un senso logico (Servizio per la lotta contro il razzismo, s.d.). Se ad esempio un’azienda di cosmetica è alla ricerca di ragazze per pubblicizzare prodotti di uso strettamente femminile non lo si può ritenere un comportamento discriminatorio nei confronti di un maschio che ambisce a diventare modello. Infatti, l’appartenenza al genere in questo caso è rilevante per il lavoro proposto. Al contrario se un’azienda pubblica un annuncio di lavoro in cui scrive che predilige candidati uomini per un lavoro per il quale il fattore di genere non è rilevante, ovvero può svolgerlo anche una donna, si ritiene che il comportamento sia discriminatorio. La donna viene esclusa a priori dall’impiego solo per appartenere a un sesso femminile e non per reali caratteristiche fisiche che le impediscono di svolgere il lavoro come un uomo. È quindi importante distinguere le motivazioni che spingono la scelta di un candidato piuttosto che di un altro.

La discriminazione può manifestarsi in maniera **positiva** o **negativa** e **diretta** o **indiretta** (Servizio per la lotta contro il razzismo, s.d.).

Discriminazione positiva:

Si parla di discriminazione positiva quando la disparità di trattamento ha lo scopo di favorire la persona discriminata (Servizio per la lotta contro il razzismo, s.d.).

Esempio: Un’azienda offre la possibilità solo alle donne di svolgere il lavoro da casa per poter conciliare l’ambito familiare con quello lavorativo.

Discriminazioni negativa:

Si è in presenza di discriminazione negativa invece quando la disparità di trattamento mira a sfavorire una persona o una categoria (Servizio per la lotta contro il razzismo, s.d.).

Esempio: Una ditta edile cerca esclusivamente apprendisti di nazionalità svizzera.

Discriminazione diretta:

La discriminazione diretta si manifesta attraverso atti che hanno come obiettivo quello di mettere in una situazione sfavorevole una persona o un gruppo di persone a causa del genere, dell'orientamento sessuale, del colore della pelle, dell'origine, della cultura o della religione (Servizio per la lotta contro il razzismo, s.d.).

Esempio: Un'azienda decide di non assumere una donna, in quanto omosessuale, seppure qualificata per il lavoro richiesto.

Discriminazione indiretta:

La forma indiretta invece è più sottile di quella diretta, dal momento che mette gli individui in una posizione di svantaggio attraverso delle prescrizioni o dei criteri. Essa si manifesta quando vi è una norma, un criterio o un parametro apparentemente neutri (non vengono attuati per discriminare), ma che mettono in una situazione di svantaggio una categoria di persone (Servizio per la lotta contro il razzismo, s.d.).

Esempio: Un'impresa vieta ai suoi dipendenti l'uso di copricapi, discriminando indirettamente le donne mussulmane che per tradizione portano il velo.

Di seguito vengono analizzate in maniera specifica due delle tipologie di discriminazione più presenti nei posti di lavoro.

Discriminazione di genere

Nel 1996 la Costituzione Svizzera ha emanato la legge sulla parità dei sessi (LPar), la quale ha lo scopo di promuovere la parità effettiva tra donna e uomo (SECO, 2020). La LPar considera tutti gli aspetti della vita professionale come l'assunzione, la formazione, il licenziamento, il salario e le molestie sessuali (SECO, 2020).

L'articolo 3 LPar stabilisce il divieto di discriminazione (Lawbrari, s.d.):

1. Nei rapporti di lavoro, uomini e donne non devono essere pregiudicati né direttamente né indirettamente a causa del loro sesso, segnatamente con riferimento allo stato civile, alla situazione familiare o a una gravidanza.

2. Il divieto si applica in particolare all'assunzione, all'attribuzione dei compiti, all'assetto delle condizioni di lavoro, alla retribuzione, alla formazione e alla formazione continua, alla promozione e al licenziamento.

3. Non costituiscono una discriminazione adeguati provvedimenti per la realizzazione dell'uguaglianza effettiva.

Nell'elenco sottostante vengono descritti i vari momenti lavorativi in cui si può essere in presenza di discriminazione di genere.

Esempio di licenziamento discriminatorio

La Signora D., dopo 5 anni di lavoro come impiegata amministratrice, viene licenziata. A causa della crisi economica che sta colpendo il mercato, l'azienda preferisce impiegare le proprie risorse in un uomo piuttosto che in una donna poiché D., qualora desiderasse diventare madre, potrebbe decidere di abbandonare il posto di lavoro. L'azienda si troverebbe quindi costretta a formare un altro dipendente.

Non vi sono motivi reali in grado di giustificare la scelta dell'azienda, dal momento che essa si basa su stereotipi (le donne vogliono sempre avere figli) e supposizioni future. Si tratta quindi di discriminazione di genere dal momento che D. viene compromessa nello svolgere il suo lavoro a causa del suo sesso.

Esempio di discriminazione salariale

La signora Z. si rende conto di percepire un salario minore rispetto al signor B. Entrambi hanno la stessa formazione e gli stessi anni di esperienza all'interno dell'azienda, non vi è quindi un motivo apparente per il quale la scelta sia giustificata. Questa disparità salariale risulta incomprensibile. Se la differenza salariale non sembra essere giustificata da ragioni oggettive come l'età, la formazione, l'esperienza, ecc. è molto probabile che vi sia una discriminazione di genere.

Esempio di discriminazione tra colleghi

La signora C. e il signor E. lavorano per lo stesso studio di architettura, ad entrambi viene affidata la realizzazione di un progetto. E. non è molto contento di lavorare con C., al suo posto avrebbe preferito essere affiancato da un collega maschio. Questo disappunto E. lo manifesta apertamente anche con C., infatti non condivide le proprie opinioni con lei, non le comunica informazioni importanti, le fa continuamente commenti sessisti e denigra il suo lavoro per il semplice fatto di essere una donna, ritenendo che alcuni lavori sono prerogativa degli uomini. Questo atteggiamento assunto da E. nei confronti di C. è discriminatorio, infatti C. viene danneggiata a causa del suo sesso.

Discriminazione razziale

Il Servizio per la lotta al razzismo della Confederazione stabilisce che la discriminazione razziale è una pratica che priva le persone dei loro diritti, le tratta in modo ingiusto o intollerante, le umilia, le offende, le minaccia o mette in pericolo la loro integrità sulla base di caratteristiche somatiche, ovvero il colore della pelle e altre tipicità fisiche e/o culturali (la lingua e il nome) e /o l'origine etnica (etnia linguistica) e/o l'appartenenza religiosa (culto praticato) (Servizio per la lotta contro il razzismo, s.d.). Possono essere quindi vittima di discriminazione

razziale non solo cittadini con passaporto estero, ma anche quelli svizzeri che presentano tratti esotici, o hanno un cognome straniero.

In alcuni casi capita che le discriminazioni di genere si sovrappongono a quelle razziali, quando questo accade si è in presenza di **discriminazioni plurime** (Servizio per la lotta contro il razzismo, s.d.)

Di seguito vengono elencati alcuni dei momenti in cui la discriminazione razziale si può presentare.

Esempio di discriminazione nell'assunzione

M., proviene dall'Iran e ha appena terminato le scuole medie. Il suo sogno è diventare cuoco. M. svolge uno stage in un ristorante con l'obiettivo di essere assunto come apprendista. M. è fiducioso dal momento che ha ricevuto molti complimenti sia dai colleghi, sia dai clienti. Dopo una settimana M. riceve la notizia che non è stato assunto, al suo posto si è preferito scegliere un altro candidato. M. parla con il direttore del ristorante perché vuole avere una spiegazione. Il direttore gli dice che, essendo un ristorante che produce piatti tipici locali ha preferito scegliere un candidato svizzero piuttosto che straniero. Se non ci sono altri motivi oggettivi che giustificano la scelta come il fatto che l'altro candidato era più bravo, si è in presenza di discriminazione razziale. M. Infatti viene privato del diritto di svolgere un lavoro per la sua provenienza.

Esempio di discriminazione tra colleghi

F. lavora come impiegato delle risorse umane presso una grande azienda. Egli è nato in Brasile e da piccolo si è trasferito in Svizzera. F. subisce quotidianamente da parte dei suoi colleghi battute sul suo colore della pelle e sul suo leggero accento. Questa situazione mette fortemente a disagio F. che decide di parlare con i colleghi esortandoli a smettere in quanto il loro comportamento lo mette fortemente a disagio. Tuttavia, i colleghi ritengono di fare delle semplici battute.

Anche in tal caso, nonostante i comportamenti dei colleghi possano sembrare all'apparenza innocui, si è in presenza di discriminazione, F. infatti viene umiliato per le sue caratteristiche somatiche.

Esempio di discriminazione nella promozione

S. è nato in Marocco e vive in Svizzera da 20 anni. In questi anni di permanenza in Svizzera S. ha lavorato sempre presso la stessa azienda, è molto apprezzato per il suo lavoro, segue spesso corsi d'aggiornamento e desidera diventare responsabile del settore della contabilità dell'azienda in cui lavora. Il posto da lui desiderato viene però assegnato a P., nonostante abbia meno esperienza lavorativa di S. L'unico motivo apparente del perché la scelta sia ricaduta su P. è il fatto di essere cittadino svizzero. In mancanza di elementi oggettivi che giustificano la scelta dell'azienda si può essere in presenza di discriminazione razziale, la promozione di S. viene compromessa a causa della sua provenienza.

2.3. Molestie sessuali

Le molestie sessuali indicano ogni atto o comportamento a connotazione sessuale che risulta indesiderato dalla persona che lo subisce. Le intenzioni della persona che mette in atto la molestia sessuale e il modo in cui la molestia si manifesta sono irrilevanti. Quello che conta è invece il modo in cui l'atto o il comportamento vengono percepiti dalla persona che li subisce. Se un determinato comportamento risulta indesiderato e fastidioso, siamo in presenza di una molestia. Le molestie sessuali non sono legate solo ad atti, ma possono manifestarsi anche tramite parole e gesti. In altre parole, le molestie sessuali non richiedono necessariamente un'aggressione fisica (SECO, s.d).

L'articolo 4 della legge sulla parità dei sessi stabilisce che qualsiasi *“comportamento molesto di natura sessuale o qualsivoglia altro comportamento connesso con il sesso, che leda la dignità della persona sul posto di lavoro, in particolare il proferire minacce, promettere vantaggi, imporre obblighi o esercitare pressioni di varia natura su un lavoratore per ottenere favori di tipo sessuale”* (SECO, 2020).

Cosa si intende con molestia sessuale:

La legge sulla parità dei sessi vieta le molestie sessuali sul posto di lavoro, intese nelle loro molteplici forme (SECO, s.d):

- Insinuazioni e commenti equivoci sull'aspetto esteriore di collaboratrici e collaboratori;
- Osservazioni e barzellette sulle caratteristiche sessuali, sul comportamento sessuale e sull'orientamento sessuale di donne e uomini;
- Presentazione, affissione o esposizione di materiale pornografico nei luoghi di lavoro;
- Le collaboratrici e i collaboratori ricevono inviti indesiderati con un chiaro intento.
- Si verificano contatti fisici indesiderati;
- Le collaboratrici e i collaboratori vengono perseguitati dentro o fuori l'azienda;
- Si verificano tentativi di avvicinamento abbinati alla promessa di vantaggi o alla minaccia di svantaggi;
- Si verificano atti sessuali, coazione sessuale o violenza carnale.

Chi sono i molestatore:

Le molestie sessuali sul posto di lavoro possono essere messe in atto (Unia Segretariato Centrale, 2009):

- Dal datore di lavoro;
- Dai colleghi e colleghe di lavoro;
- Da clienti e pazienti.

Esempio di molestie verbali

A. appena laureata ha trovato lavoro in una banca. Dopo pochi mesi di lavoro nota determinate attenzioni da parte di un collaboratore che la mettono in imbarazzo. Il collega infatti le fa

sempre commenti equivoci sul modo in cui si veste, le parla costantemente di argomenti sessuali e molto spesso le mostra immagini in cui sono raffigurate persone nude. In questo caso A. è molto infastidita dal comportamento del collega, il quale la fa sentire fortemente a disagio. Questo tipo di situazione ad un'altra persona potrebbe non disturbare, ma dal momento che A. la percepisce come tale si è in presenza di molestie verbali.

Esempio di molestie fisiche

R. lavora da anni per un'azienda farmaceutica. Da poco è arrivato T., un nuovo collega il quale ha da subito manifestato interesse nei suoi confronti. Dopo svariate battutine un giorno T. la avvicina e di nascosto le mette una mano sul fondoschiena. In questo caso si sono verificati dei contatti fisici che rientrano nella categoria delle molestie fisiche.

2.4. Conseguenze per la vittima

Le forme di violazione dell'integrità personale viste fino ad ora, hanno un impatto negativo sul benessere e sulla salute di chi le subisce. Queste persone possono accusare i seguenti disturbi (SECO, 2016):

- Mal di testa;
- Tensioni, nervosismo;
- Disturbi del sonno;
- Depressione;
- Disturbi della memoria;
- Calo della fiducia in sé stessi;
- Introversione;
- Ostilità.

Sovente chi subisce atti lesivi assume comportamenti che possono infastidire i colleghi, come parlare dell'accaduto in maniera ossessiva, irritarsi facilmente e assumere un atteggiamento aggressivo (SECO, 2016). Essi tendono a diminuire i contatti con i colleghi e a partecipare sempre meno alle attività sociali organizzate dall'azienda (SECO, 2016), tendono a stare a casa per malattia molto più spesso del normale (Guggiari, Protezione della personalità: ambiente di lavoro e mobbing, 2013).

2.5. Conseguenze per l'azienda

Anche l'azienda subisce dei danni quando un suo dipendente viene danneggiato. L'azienda, infatti, deve pagare delle spese e sostenere dei notevoli costi umani quando al suo interno si verificano situazioni simili a quelle citate precedentemente. Le spese sono dovute sia all'assenteismo di un dipendente per malattia sia ai costi sostenuti per la formazione di un nuovo dipendente (nel caso in cui il dipendente decide di abbandonare) (Mazzotta, 2007).

Inoltre, si aggiungono anche i costi dovuti al calo di rendimento della vittima, la quale non è concentrata e di conseguenza compie spesso errori (Mazzotta, 2007). Ci sono poi tutte le spese non misurabili che derivano dalla delusione dei clienti, che, a causa di un cattivo comportamento del lavoratore che incontra il pubblico, o per un difetto di fabbricazione di un prodotto, decidono di abbandonare la marca o l'azienda dei servizi.

3. Quale atteggiamento può assumere un'azienda?

Dopo aver compreso sotto quali forme si manifestano i comportamenti che violano l'integrità personale di un dipendente, è opportuno comprendere come può comportarsi l'azienda al fine di evitare o di risolvere nel modo migliore queste determinate situazioni. In questa seconda parte vengono analizzati i modi in cui un'azienda può tutelare i propri dipendenti.

Da un'intervista realizzata grazie alla disponibilità dell'avvocata Sharon Guggiari (cfr. ALLEGATO 1) è emerso che le aziende, in presenza di situazioni che violano l'integrità personale del dipendente, hanno la tendenza ad allontanare la vittima dal posto di lavoro piuttosto che trovare una possibile soluzione al problema. Il motivo di questo atteggiamento si trova nel fatto che le aziende sono poco propense a investire tempo in colloqui e indagini in grado di risolvere la questione, e, nel caso di aziende piccole, la dimensione ridotta della struttura non permette loro di avere grandi margini di manovra. Se una grande impresa, in una situazione simile, può spostare il dipendente in un altro dipartimento, un'azienda piccola non ha alternative da offrire al proprio dipendente. Vi è quindi la tendenza da parte delle imprese di non fare nulla, il dipendente si adatta alle circostanze oppure se ne va.

Inoltre, in determinati contesti lavorativi, dove vi è l'abitudine a nascondere i fatti e a sdrammatizzare l'entità degli eventi, una persona che subisce torti morali molto spesso è restia a denunciare l'accaduto. La vittima in questione non segnala i fatti sia per paura di non venire presa seriamente e di essere denigrata dai propri colleghi, sia per la probabilità di essere licenziata qualora "l'artefice del reato" si trovi nei vertici aziendali.

La presa a carico di queste situazioni, invece, si riscontra maggiormente in aziende in cui vi è una cultura aziendale attenta al tema della violazione dell'integrità personale, e dove sono presenti risorse umane attive ed impegnate a risolvere i conflitti creati.

La predisposizione negativa delle imprese ad affrontare il tema della violazione dell'integrità personale, come visto nel primo capitolo, danneggia sia il dipendente che l'azienda stessa. Al fine di evitare situazioni simili, è pertanto auspicabile essere in grado di promuovere un'organizzazione del lavoro e una cultura dirigenziale che garantiscano una cooperazione costruttiva in grado di valorizzare ogni singolo collaboratore (SECO, 2016), basata sul rispetto e sulla stima reciproca, dove collaboratori e superiori hanno un rapporto aperto e rispettoso. Vi è disponibilità, da parte di tutti, a chiarire tempestivamente i contrasti, i disaccordi e le questioni in sospeso (SECO, 2016).

Di seguito vengono mostrati i vari modi in cui un'azienda può agire.

3.1. Obblighi del datore di lavoro

Vi sono delle basi legali che devono obbligatoriamente essere rispettate dal datore di lavoro al fine di preservare l'integrità personale dei propri lavoratori. Oltre agli articoli di legge visti

precedentemente che vietano determinati comportamenti nell'ambito del mobbing, della discriminazione e delle molestie (Art. 3 LPar **Divieto di discriminazione** e Art. 4 LPar **Divieto di discriminazione in caso di molestia sessuale**) il datore di lavoro deve adoperarsi affinché il dipendente sia tutelato. A tale scopo vengono mostrati due articoli:

Basi legali

Art. 328 CO Disposizione generale della protezione della personalità decreta che:

1 Nei rapporti di lavoro, il datore di lavoro deve rispettare e proteggere la personalità del lavoratore, avere il dovuto riguardo per la sua salute e vigilare alla salvaguardia della moralità. In particolare, deve vigilare affinché il lavoratore non subisca molestie sessuali e, se lo stesso fosse vittima di tali molestie, non subisca ulteriori svantaggi.2
2. Egli deve prendere i provvedimenti realizzabili secondo lo stato della tecnica ed adeguati alle condizioni dell'azienda o dell'economia domestica, che l'esperienza ha dimostrato necessari per la tutela della vita, della salute e dell'integrità personale del lavoratore, in quanto il singolo rapporto di lavoro e la natura del lavoro consentano equamente di pretenderlo (Wylér & Heinzer).

L'articolo 6 capoverso 1 della Legge federale sul lavoro (LL) decreta che:

*A tutela della salute dei lavoratori, il datore di lavoro deve prendere tutti i provvedimenti, che l'esperienza ha dimostrato necessari, realizzabili secondo lo stato della tecnica e adeguati alle condizioni d'esercizio. Il datore deve inoltre prendere i provvedimenti necessari per la **tutela dell'integrità personale** dei lavoratori (Federale, s.d.).*

Questo articolo concede ampio margine di manovra ai dirigenti, visto che dichiara l'obbligo di tutela dei dipendenti ma non stabilisce come esso deve venire garantito. (SECO, 2016). La prova dell'impegno da parte dei dirigenti a tutela dei dipendenti però si può dimostrare con l'elaborazione di una direttiva scritta, la quale oltre a favorire e a proteggere il personale, permette anche di chiarire ai dipendenti i doveri a cui devono attenersi (SECO, Frasi standard per elaborare una direttiva sulla tutela dell'integrità personale sul posto di lavoro, d.s.).

Direttiva scritta

Una direttiva sulla tutela dell'integrità personale deve contenere i seguenti elementi (SECO, Frasi standard per elaborare una direttiva sulla tutela dell'integrità personale sul posto di lavoro, d.s.):

- **La dichiarazione di principio sulla tolleranza zero in caso di violazione dell'integrità personale:** L'azienda deve ribadire la propria volontà di tutelare l'integrità personale dei dipendenti e di promuovere rapporti interpersonali privi di violenze e molestie a tutti i livelli gerarchici;
- **La definizione dei comportamenti e degli atteggiamenti ritenuti inaccettabili:** L'azienda deve spiegare in maniera chiara quali sono i comportamenti desiderati e

quelli indesiderati. A tal proposito bisogna definire le nozioni di mobbing, discriminazioni, violenza e molestie sessuali;

- **La procedura da seguire in caso di problemi:** I dipendenti devono sapere a chi possono rivolgersi in caso di problemi e quale è la procedura da seguire. Deve essere chiaro ai dipendenti che qualora subissero o vedessero atteggiamenti strani assunti ai danni di terze persone possono segnalare la questione anonimamente o no, alle risorse umane o a una terza persona incaricata, essa può essere esterna o interna all'impresa, ma deve essere fuori dalla linea gerarchica (Guggiari, Protezione della personalità: ambiente di lavoro e mobbing, 2013). L'istruzione di una persona di fiducia alla quale i collaboratori possono rivolgersi ha lo scopo di intervenire in maniera efficace e tempestiva prima che il conflitto degeneri e si intraprenda un procedimento legale (Guggiari, Protezione della personalità: ambiente di lavoro e mobbing, 2013).

3.2. Sensibilizzazione dei dipendenti

Oltre a garantire il rispetto delle norme giuridiche l'azienda può attuare metodi di prevenzione rivolti ai propri dipendenti, riguardo il tema della violazione dell'integrità personale, al fine di sensibilizzarli sull'impatto che determinati comportamenti hanno su coloro che li subiscono. (Guggiari, Protezione della personalità: ambiente di lavoro e mobbing, 2013). A tal proposito l'azienda può organizzare riunioni, distribuire materiale informativo e fare corsi sul tema della comunicazione e della gestione dei conflitti (SECO, 2016).

Questa azione, oltre a sensibilizzare i dipendenti, permette loro anche di riconoscere i segnali di avvertimento affinché possano intervenire a favore della vittima. Esistono infatti una serie di segnali, i quali possono essere i seguenti:

- mancanza di motivazione;
- scarso interesse in una formazione continua o per eventi sociali dell'azienda ecc.;
- peggioramento della memoria;
- meno concentrazione di prima;
- umore e modi di fare irritati, suscettibili, aggressivi e/o nervosi.

È quindi importante, per i dipendenti, essere in grado di percepire questi comportamenti del collega come sintomi di un problema più grosso.

3.3. Formazione dei dirigenti

I dirigenti rivestono un ruolo particolarmente importante nella diffusione della cultura aziendale, infatti il loro agire, influenza in modo positivo o negativo l'organizzazione aziendale, il clima aziendale, e il benessere dei collaboratori (SECO, 2016), mostrando a quest'ultimi quali sono i comportamenti auspicabili e quali no.

Un dirigente che viene a conoscenza di determinate situazioni e non agisce a favore della vittima dà un segnale sbagliato, egli dimostra di non dare alcun valore all'accaduto o addirittura di ritenerlo normale. Questo atteggiamento passivo da parte del dirigente può dar luogo a un circolo vizioso in cui le vittime non si sentono prese sul serio e gli autori delle gesta non ritengono di agire in modo sbagliato. Il mancato intervento quindi li spinge a continuare (SECO, 2016). È opportuno per i dirigenti prendere sul serio casi simili in modo da risolvere malintesi, allentare le tensioni e prevenire violazioni (SECO, 2016).

È quindi necessario per i dirigenti avere una formazione apposita, e una sensibilizzazione mirata al tema (SECO, 2016). Essi devono essere in grado di:

- Riconoscere tempestivamente i comportamenti lesivi;
- Prevenire le violazioni dell'integrità personale;
- Intervenire in caso di conflitti e violazione dell'integrità personale.

Quelle mostrate fino ad ora sono le misure minime in grado di prevenire e affrontare la violazione dell'integrità personale. Un'organizzazione aziendale può quindi decidere di affrontare il tema limitandosi a garantire che le basi legali esposte precedentemente siano rispettate a tutti i livelli gerarchici, oppure può decidere di introdurre programmi di sensibilizzazione e di formazione in modo da avere una forza lavoro maggiormente consapevole.

Altrimenti un'azienda può decidere di andare ancora più a fondo della questione ed evitare la creazione di queste situazioni attraverso la promozione di un ambiente inclusivo dove ognuno sia in grado di riconoscere l'esistenza delle diversità delle persone e del loro valore, ha grande rispetto delle sensibilità e dei diritti altrui e sente di potersi esprimere liberamente perché accettato e valorizzato (Ricco, Gestione della diversità: sfida presente e futura per le imprese, s.d.). Nel capitolo seguente verrà mostrato come, attraverso la gestione della diversità, è possibile creare un ambiente inclusivo, dove ogni figura viene gestita nel miglior modo possibile affinché riesca a far emergere il proprio potenziale (Marco Buemi, s.d.).

4. Gestione della diversità

Innanzitutto, per poter gestire le diversità è opportuno saperle distinguere, esse possono essere suddivise in due categorie: primarie e secondarie (Risorse Umane HR, 2011).

Le **diversità primarie** sono quelle diversità che fanno parte in maniera innata di un individuo, le quali quindi non possono essere modificate in nessun modo, sono: l'età, il genere, l'etnia, l'orientamento sessuale, il colore della pelle ecc.

Le **diversità secondarie** invece sono quegli elementi che un individuo ha acquisito nel corso della sua vita e che sono quindi modificabili. Ad esempio: il percorso formativo e professionale, l'esperienza e il ruolo nell'organizzazione, il reddito, la collocazione geografica, la lingua ecc.

Al contempo il processo di gestione richiede alle imprese di decidere come vogliono stabilirsi di fronte alle diversità che contraddistinguono la propria forza lavoro, devono quindi scegliere il modo in cui vogliono o non vogliono occuparsi delle diversità.

Per definire qual è la risposta strategica che le imprese danno alla gestione delle diversità occorre prendere in considerazione due elementi chiave:

- La propensione dell'azienda a considerare le diversità come un fattore che **incide o non incide** ai fini organizzativi;
- La tendenza delle imprese a considerare la gestione delle diversità principalmente come un **costo/problema** o come una **risorsa/opportunità**.

Dalla combinazione di queste due dimensioni è possibile identificare quattro diverse risposte strategiche (Ricco, Gestione della diversità: sfida presente e futura per le imprese, s.d.):

Risposta elusiva: Le diversità dei dipendenti all'interno di un'organizzazione aziendale non sono considerate come fattori determinanti per il raggiungimento di un vantaggio competitivo, ma come un problema. L'azienda sceglie quindi di non occuparsi della gestione delle diversità dei lavoratori presenti al suo interno. I lavoratori devono accettare la cultura e le modalità di lavoro esistenti.

Risposta di analisi: Le diversità non vengono ritenute come fattori rilevanti ai fini organizzativi, ma si ritiene comunque che la gestione delle diversità possa essere una risorsa /opportunità. Di conseguenza l'azienda stabilisce il ruolo da dare alle diversità, svolge un'analisi interna ed esterna in grado di definirle e di quantificarle. L'azienda prova a realizzare alcuni interventi di gestione delle diversità per vedere gli effetti che producono, ed in base ai risultati ottenuti arriva a scegliere una delle altre risposte strategiche.

Risposta reattiva: le diversità del personale sono viste come un fattore determinante ai fini aziendali, ma gestire le diversità è ritenuto troppo costoso o problematico per l'impresa. L'impresa quindi decide piuttosto di limitare la presenza di diversità, scegliendo dipendenti omogenei, oppure di confinare le figure diverse in determinate posizioni. L'unico caso in cui

attuati interventi di gestione è quanto viene imposto dalla legge come i congedi parentali, o quando non ha alcuna alternativa locale per il personale.

Risposta proattiva: Le diversità vengono viste come fattore determinante come pure la sua gestione. L'impresa decide quindi di modificare o di introdurre interventi di gestione del personale in modo da tener conto delle diverse tipologie di diversità presenti all'interno della sua organizzazione.

Quando si parla di gestione della diversità si pensa alla soluzione con cui l'impresa sceglie di occuparsi delle diversità, attraverso l'implementazione delle soluzioni organizzative di gestione del personale. Si tratta quindi della risposta **proattiva**. La concretizzazione di tale risposta strategica si trova nel *Diversity Management* (DM).

4.1. Diversity Management

Nei seguenti paragrafi viene spiegato in maniera dettagliata il concetto di *Diversity management* (DM), in che modo lo si può applicare all'interno dell'azienda e quali benefici e criticità presenta. Il tutto è avvalorato da degli esempi concreti di aziende che hanno messo in pratica il concetto di DM.

Nascita e definizione di *Diversity Management*

I primissimi interventi a tutela delle diversità sul posto di lavoro si riscontrarono a cavallo tra gli anni 60 e 70 negli Stati Uniti, contesto multiculturale per eccellenza, quando il governo spinse le imprese del paese a modificare la propria composizione del personale imponendo l'assunzione di più donne e più membri di minoranze etniche e nazionali. Lo scopo di queste disposizioni era quello di garantire dei diritti a tutti coloro che venivano discriminati nel mondo lavorativo.

Nel 1987 poi, il *Hudson Institute* pubblicò un documento chiamato *Workforce 2000* (Institute, 1987). Esso riportava che, entro l'anno 2000, la maggioranza dei lavoratori all'interno delle imprese sarebbe stata composta da persone di etnia ispanica, afroamericana, nativi americani e da donne. Queste categorie, fino a quel momento, erano ritenute appartenenti a "gruppi minoritari", quindi questo studio sconvolse non poco i nordamericani, i quali si ritrovarono dinnanzi ad una realtà futura completamente diversa da quella a cui erano abituati. Questa notizia portò i dirigenti aziendali a chiedersi come valorizzare e mantenere al proprio interno i talenti che appartenevano ai cosiddetti "gruppi minoritari". Prese perciò forma l'idea di puntare sulla gestione delle differenze come possibile risposta al cambiamento in atto, passando da azioni inclusive, che mirano a cambiare la composizione del personale, a una concezione di diversità come interesse primario per raggiungere un vantaggio competitivo (Ricco, *Gestione della diversità: sfida presente e futura per le imprese*, s.d.).

Da questo nacque quindi il concetto di *Diversity Management* (DM), il quale, negli anni successivi, si divulgò in tutto il mondo.

L'ipotesi alla base del *Diversity Management* è che una gestione della forza lavoro, orientata alla promozione e alla valorizzazione delle diversità, garantisca all'azienda elementi d'innovazione, i quali le permettono di ottenere un vantaggio competitivo nel mercato (Marco Buemi, s.d.). Mettendo al centro delle politiche aziendali le diversità inoltre si crea un ambiente di lavoro inclusivo, in grado di favorire la manifestazione del potenziale individuale ed utilizzarlo come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi aziendali (Buonasora, 2019). Più concretamente il DM si può definire come l'insieme di strategie volontarie messe in atto da un'azienda, con l'obiettivo di modificare le caratteristiche dell'ambiente di lavoro attraverso il reclutamento, l'inclusione e la promozione di lavoratori con l'obiettivo di rendere l'ambiente lavorativo un luogo di tolleranza, in cui le differenze non sono percepite come una minaccia ma come un'opportunità e dove la presenza di comportamenti molesti è ridotta al minimo. (Marco Buemi, s.d.)

4.2. Applicazione del Diversity Management

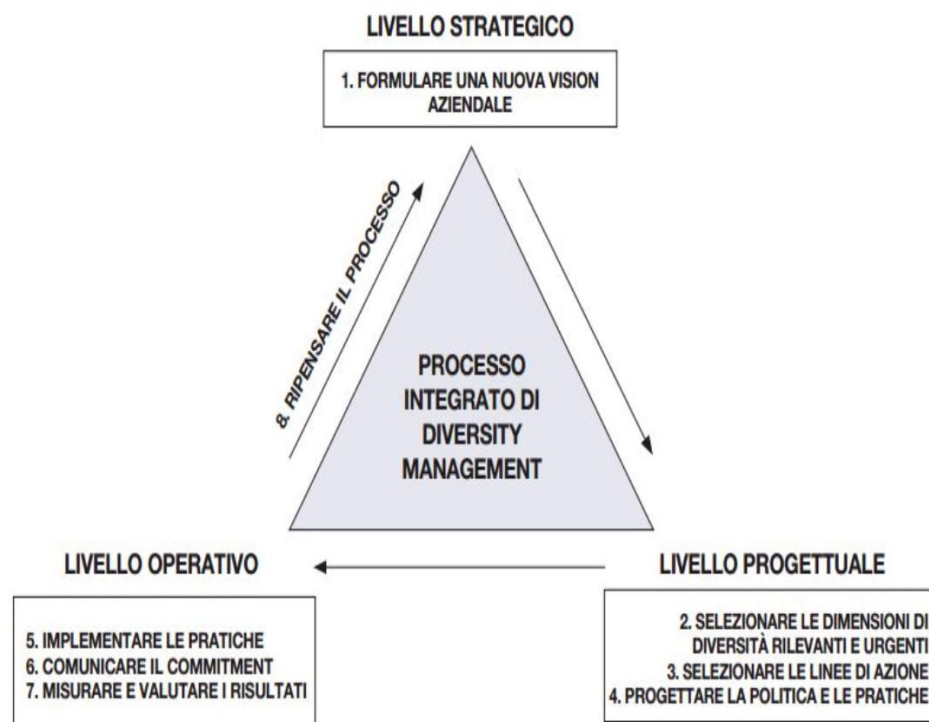
L'applicazione del DM è diversa da azienda ad azienda. Non vi è pertanto un unico schema da seguire valido per tutte le aziende che vogliono gestire la diversità, dal momento che ognuna presenta caratteristiche ben diverse al suo interno in fatto di dimensioni, risorse, obiettivi, collocazione geografica ecc. (Organization design e management, 2011). Di conseguenza l'impresa, quando decide di applicare il *Diversity Management*, deve tenere conto delle peculiarità del suo business, della sua cultura, delle risorse (economico-finanziarie, umane, tecnologiche e temporali) di cui dispone, della fase che sta attraversando e dei problemi legati alla diversità presenti al suo interno. Analizzando questi fattori potrà avere una base precisa da cui far partire la propria strategia (Marco Buemi, s.d.). Vi è la convinzione comune che l'adozione di pratiche relative al DM siano responsabilità esclusiva delle grandi imprese, dal momento che sono loro ad essere maggiormente confrontate con la diversità e la sua gestione. Anche negli esempi di buone pratiche riportati nel capitolo successivo si prenderanno come esempio quelle introdotte da aziende di un certo rilievo dal momento che sono quelle grandi a comunicare maggiormente le proprie politiche. Ma è opportuno precisare che, questo approccio, proprio per il fatto di essere personale e quindi basato sulle proprie caratteristiche e risorse, può essere introdotto anche da aziende piccole. Difatti anche un'azienda con solo 30 dipendenti, può riscontrare problemi con le diversità che compongono la sua forza lavoro, ed è quindi opportuno che le gestisca nel modo migliore.

Un altro fattore importante, che l'azienda deve considerare inizialmente, è il paese in cui opera dal momento che la sua riuscita dipende anche dalle politiche di pari opportunità presenti e attuate in un determinato Paese (Marco Buemi, s.d.). Molto spesso il termine di pari opportunità e di *Diversity Management* viene confuso, ritenendo si tratti del medesimo concetto, ma non è così. Difatti i due approcci hanno un obiettivo finale ben diverso: le pari opportunità hanno lo scopo di favorire l'ingresso nel mercato del lavoro delle minoranze, attraverso l'assimilazione, mentre il DM è un'iniziativa volontaria attuata da un'azienda con lo scopo di promuovere la crescita professionale dei dipendenti attraverso l'integrazione (Catellucci, Martone, Minelli, Rebora, & Traquandi, 2009). Di conseguenza lo sviluppo di un piano di *Diversity Management* si colloca al meglio in un contesto dove ci sono leggi che

impongono il riconoscimento delle diversità, sono presenti norme antidiscriminatorie e dove sussistono valori etici. Sulla base di queste condizioni, nascono poi le competenze organizzative per una gestione efficace delle diversità (Marco Buemi, s.d.). Se un'impresa ha diverse filiali sparse in tutto il mondo non potrà redigere un unico piano di intervento relativo alla gestione delle diversità, valido per tutte, questo perché ogni paese è caratterizzato da diverse concezioni di diversità. Se ad esempio un'azienda vuole aumentare il numero di donne nelle sue filiali, potrà farlo in paesi in cui la legislazione dei diritti tra uomini e donne è paritaria. Se però, in un altro paese, questa legislazione non sussiste l'azienda non potrà approcciarsi nello stesso modo dell'altra filiale. Più concretamente, l'azienda potrà applicare la sua normativa nella filiale spagnola, dove vige il principio di parità tra i sessi, ma non potrà applicarla nella filiale araba, paese che segue la tradizione islamica dove l'individuo maschile è favorito e uomini e donne non hanno lo stesso diritto di fare carriera (Albert, Cannella, Park, & Ho-Uk, 2008).

Una volta analizzati questi aspetti l'azienda potrà definire le sue strategie per l'applicazione del *Diversity Management*. Le strategie che l'azienda sceglierà di attuare dovranno essere contestualizzate, e coerenti. Lo schema seguente è strutturato in 7 fasi da seguire per applicare il DM, si può notare in maniera chiara come tutti i processi devono essere collegati e connessi tra di loro (Riccò & Guerci, Diversity challenge: An integrated process to bridge the "implementation", 2014).

Figura 1: Rappresentazione del processo integrato di diversity management.



Fonte: (Riccò & Guerci, Diversity challenge: An integrated process to bridge the "implementation", 2014)

1. **Formulare una nuova *vision* aziendale:**

La prima fase del processo inizia con la formulazione della *vision* aziendale, la quale consiste nel proiettare l'azienda in uno scenario futuro che rispecchi i suoi ideali, i suoi valori e le sue aspettative. Concretamente significa immaginarsi la propria organizzazione negli anni futuri. La *vision* è accompagnata dalla formulazione della *mission* ovvero la delimitazione del modo in cui devono agire le persone all'interno dell'organizzazione affinché la *vision* si realizzi. I vertici aziendali, delineando la *vision*, le assegnano le risorse (economiche-finanziarie- tecnologiche) necessarie alla sua realizzazione, in termini sia di tempo sia di capitale umano.

In questa fase, affinché i dirigenti possano formulare una visione futura precisa e coerente con i valori aziendali, è utile prevedere delle attività di formazione riguardo il tema della gestione della diversità. Le attività in questione offrono la possibilità di prendere coscienza delle opportunità e delle criticità inerenti la presenza di diversità nell'organizzazione.

2. **Selezionare le dimensioni di diversità rilevanti e urgenti:**

Durante la seconda fase l'azienda analizza il suo ambiente esterno ed interno, al fine di identificare gli ambiti in cui si vuole intervenire.

L'analisi dell'ambiente esterno permette di rilevare le diversità tipiche che presentano i clienti dell'azienda. In base ai risultati ottenuti dall'indagine esterna l'azienda potrebbe decidere di ampliare la diversità della sua forza lavoro per rispecchiare più da vicino la composizione dei suoi clienti, migliorando così sia la loro soddisfazione, sia la relazione cliente-azienda.

L'analisi interna invece viene fatta per poter capire la composizione del personale (le varie tipologie di diversità presenti), come la diversità viene percepita all'interno dell'azienda (accolta o meno) e il clima di lavoro. L'analisi interna permette di individuare le situazioni che presentano criticità. Tale indagine può venire fatta attraverso il *Diversity Audit* (Norman, s.d.), che consiste in interviste personali e strutturare rivolte a tutti i dipendenti riguardo le loro credenze, paure, difficoltà ed esigenze.

3. **Selezionare le linee di azione:**

In questa terza fase l'azienda deve definire le linee di azione da intraprendere per affrontare ciascuna delle criticità selezionate nella fase precedente.

Come introdotto precedentemente, una linea d'azione viene scelta tenendo conto della *vision* aziendale, del contesto operativo e delle risorse disponibili.

4. **Progettare la politica e le pratiche:**

Questa fase formalizza l'approccio dell'azienda rispetto alle diversità da affrontare, al modo in cui gestirle, e agli obiettivi di medio lungo termine che si vuole raggiungere. Questo processo di traduzione di obiettivi strategici e tattici in obiettivi operativi e azioni dovrebbe anche tenere conto di eventuali soluzioni già esistenti di gestione della diversità utilizzate dall'organizzazione, al fine di migliorarne l'effetto o di ampliarne il raggio di azione.

5. **Implementare le pratiche:**

In questa fase l'azienda implementa le politiche di gestione della diversità scelte.

6. **Comunicare il *commitment*:**

Affinché l'azienda riesca a far rispettare, migliorare e integrare le diversità delle persone al suo interno deve promuovere, attraverso iniziative di comunicazione interna ed esterna, la politica, i piani e le pratiche che ha adottato.

La comunicazione interna aiuta a promuovere sia la consapevolezza del personale, in merito alle opportunità a loro offerte, sia ad ottenere suggerimenti utili per migliorare la gestione della diversità attraverso i consigli dei dipendenti, evitando all'azienda di perdere tempo, energia e denaro in iniziative non necessarie o non apprezzate.

La comunicazione esterna aiuta a costruire un'immagine positiva dell'azienda tra i clienti (esistenti e potenziali), le istituzioni pubbliche, i fornitori e i concorrenti mettendo in mostra i suoi sforzi nell'ambito della responsabilità sociale delle imprese.

7. **Misurare e valutare i risultati:**

Le azioni attuate devono essere costantemente misurate dal momento che la gestione della diversità richiede importanti cambiamenti sia culturali sia organizzativi, è quindi fondamentale capire se i risultati ottenuti fino ad un determinato momento sono soddisfacenti o meno. In tal caso le pratiche attuate devono essere riviste.

Dopo aver compreso il concetto di *Diversity Management*, e il modo in cui applicarlo, nei paragrafi successivi vengono illustrate e spiegate le misure di tutela più diffuse nella gestione delle diversità all'interno delle aziende: la gestione della diversità in termini di età (*age management*), delle diversità di genere (*gender management*), delle diversità culturali (*cultural management*), ed infine delle diversità nell'ambito della disabilità (*disability management*) (Allos, 2019).

Age Management

L'*age management* considera la diversità da un punto di vista di "differenza di età" dei dipendenti (Marcaletti & Garavaglia, 2014). All'interno di un'impresa infatti il *range* di età che contraddistingue la forza lavoro è molto ampio. Si possono trovare lavoratori giovani freschi di studi, giovani con qualche anno in più di esperienza lavorativa, dipendenti adulti ed infine i lavoratori prossimi al pensionamento. Essi hanno esigenze, competenze e obiettivi diversi l'uno dall'altro. L'azienda si trova quindi nella situazione di dover attuare delle politiche per gestire al meglio queste figure in modo da far emergere tutto il loro potenziale. L'intervento concreto nei confronti dell'*age management* si focalizza sulla corretta gestione delle capacità e delle competenze del dipendente, in modo da collocarlo al meglio nel contesto lavorativo (Naegele & Walker, 2006). Attuando politiche di *age management* l'azienda è in grado di creare un ambiente lavorativo sano in cui, ad ogni dipendente, vengono assegnati lavori in linea con le sue capacità (Marcaletti & Garavaglia, 2014). Tale approccio permette di evitare di sottoporre un dipendente ad uno stress eccessivo dovuto al fatto che, a causa dell'età avanzata o della scarsa esperienza nel caso di un giovane, faccia molta fatica ad adempiere ai suoi compiti nel tempo previsto.

Gli studi suggeriscono che le persone più anziane perdono progressivamente alcune capacità lavorative, ma in compenso dispongono di competenze maggiori dovute all'esperienza, come la capacità organizzativa e di *problem solving*, la propensione al dialogo ecc. I lavoratori più giovani invece sono più propensi all'innovazione, all'utilizzo dei sistemi informatici e alla creatività (Rebora, s.d.). La creazione di team eterogenei, composti da dipendenti di differenti livelli di esperienza e di prospettive, permette quindi una migliore trasmissione di competenze e know-how, portando anche una maggiore motivazione nei dipendenti più anziani (Walker, 2004). L'obiettivo perciò è quello di creare un equilibrio tra le figure lavorative presenti all'interno dell'organizzazione aziendale adattando le varie attività ad ogni differente ruolo presente (Blog HR, 2015).

Tendenzialmente quando si fa riferimento alla gestione dell'età si pensa all'attuazione di politiche a favore dei dipendenti *senior*. Infatti, il motivo per cui molte aziende si occupano di *ageing* è dovuto al desiderio, da parte dell'azienda, di mantenere al suo interno questa categoria il più a lungo possibile. È però importante considerare *l'age management* anche nella gestione dei giovani lavoratori, specialmente per quanto riguarda la fase di reclutamento. Di seguito vengono mostrate alcune situazioni in cui si può intervenire con l'attuazione di buone pratiche (Walker, 2004):

Fase di reclutamento: Far sì che tutti i lavoratori abbiano un accesso uguale ai posti di lavoro disponibili, evitando quindi limiti di età nella fase di reclutamento. Negli annunci di lavoro capita sovente di leggere che l'azienda darà considerazione solo ai candidati che hanno raggiunto una determinata età.

Formazione, sviluppo e promozione: Garantire che i lavoratori più anziani non siano trascurati nella formazione e nello sviluppo della carriera, ma che vengano offerte anche a loro opportunità di apprendimento in modo da potersi tenere aggiornati.

Pratiche di lavoro flessibili: Offrire ai lavoratori anziani una maggiore flessibilità nell'orario di lavoro o nei tempi di svolgimento dei compiti.

Ergonomia / progettazione del lavoro: Migliorare la progettazione del lavoro in modo da evitare malattie e disabilità indotte dall'eccessivo sforzo fisico. Per i dipendenti che svolgono un lavoro dove è richiesta meno fisicità invece è opportuno fornire loro un'illuminazione adatta e sedie in grado di evitare l'insorgere di disturbi dovuti alle troppe ore passate alla scrivania.

Cambiare gli atteggiamenti all'interno delle organizzazioni: Incentivare un approccio positivo alla lotta all'età, in modo da eliminare forme di discriminazione nei confronti dei lavoratori più anziani mostrando, ad esempio, i vantaggi dell'impiego e dell'investimento in questa categoria per tutta l'organizzazione aziendale.

È compito dell'azienda, nell'analisi del personale, capire tutte le capacità che contraddistinguono ogni lavoratore e decidere in relazione alla sua età e alle sue capacità come collocarlo nel contesto aziendale. In aiuto a questa indagine vi è il *Work Ability Index* (WAI) (Juhani, 2007).

Il **Work Ability Index** è uno strumento che permette all'azienda di vedere quanto un suo dipendente è abile al lavoro. Questo indice misura la capacità di un dipendente di svolgere il proprio lavoro, in base alle sue forze fisiche e mentali. Come visto in precedenza, è del tutto normale che con il passare degli anni la capacità di un lavoratore di svolgere un determinato lavoro venga meno, ma è importante quantificare la sua capacità in modo da capire meglio quali mansioni attribuirgli. Questo indice si ottiene sottoponendo un dipendente ad un questionario costituito da 7 domande, alle quali dovrà rispondere assegnando ad ognuna un punteggio. In base al punteggio ottenuto nel questionario l'azienda potrà modificare il lavoro del dipendente in base alle sue esigenze.

Gender Management

Il *gender management* si occupa di gestire le diversità di sesso tra i dipendenti, intervenendo nelle situazioni in cui sono presenti criticità, al fine di creare un contesto lavorativo in cui non sono presenti discriminazioni e vi sia *gender equality*. Avere un ambiente lavorativo inclusivo, nell'ambito del *gender*, significa sensibilizzare i propri dipendenti affinché si riesca a promuovere una cultura orientata al rispetto della diversità di genere. Una cultura simile, dove vige massimo rispetto per la donna, permette, oltre a valorizzare le donne e non penalizzarle nell'assegnazione delle mansioni lavorative così come nella programmazione della carriera, anche di limitare la presenza di molestie sessuali. Questo non significa che si annullano gli istinti di un individuo molestatore, piuttosto se ne limitano gli atteggiamenti, dal momento che una donna è più incline a denunciare i comportamenti subiti. Infatti, in contesto lavorativo di questo tipo, una donna vittima di molestie è maggiormente propensa a denunciare l'accaduto visto che sa di lavorare in un ambiente sicuro e tutelato, dove le sue richieste di aiuto vengono accolte ed ascoltate. Inoltre, grazie alla sensibilizzazione del tema, anche i colleghi sono più recettivi nell'individuazione dei comportamenti scorretti e sono quindi pronti ad intervenire a difesa della vittima. Al contrario, in un'azienda dove non vi è una cultura simile, una donna è molto più restia a denunciare, e un molestatore può agire quasi liberamente sapendo che nessuno dirà nulla.

Per quanto riguarda il raggiungimento di un livello di *gender equality*, è opportuno comprendere che esso non consiste soltanto nell'avere una composizione bilanciata di dipendenti uomini e donne, ma piuttosto, nel far sì che i ruoli all'interno dell'azienda (a qualsiasi livello) abbiano una rappresentazione equa di entrambi i sessi (Cook, s.d.). Tradotto concretamente significa creare le giuste condizioni affinché anche le donne possano raggiungere determinati ruoli nell'organizzazione aziendale.

Le carriere femminili sono spesso ostacolate da meccanismi di segregazione occupazionale orizzontale e verticale. La segregazione orizzontale è il fenomeno che impedisce a donne e uomini di lavorare in determinati settori, in quanto il lavoro è ritenuto strettamente femminile o maschile. Mentre con il termine di segregazione verticale si fa riferimento a quel fenomeno che vede le donne occupare prevalentemente i livelli più bassi della gerarchia aziendale (Finzi, s.d.).

Una delle cause principali della segregazione femminili, in particolar modo di quella verticale riguarda la presenza dello "spettro della maternità", termine utilizzato da Maria Cristina

Bombelli (Bombelli, 2006) per indicare il motivo per cui le donne non riescono a fare carriera. Infatti, le donne che hanno figli, molto spesso per conciliare la vita privata con quella lavorativa, devono svolgere lavori a tempo parziale, limitando così la loro possibilità di fare avanzamenti di carriera. Questa situazione non tocca solo le donne già madri ma anche le donne giovani, nelle quali vi è la convinzione che il loro desiderio di crearsi una famiglia, in futuro, le porterà ad allontanarsi dall'azienda. Di conseguenza, nonostante una donna abbia una performance lavorativa elevata, viene esclusa nell'avanzamento di carriera e nei contratti a tempo determinati, in modo da evitare costi futuri all'azienda (Bombelli, 2006).

È importante dunque, creare un contesto lavorativo organizzato dove le donne non sono costrette ad abbandonare il luogo di lavoro per poter accudire i figli, ma possano avanzare nel loro percorso lavorativo. L'azienda potrebbe ad esempio dare la possibilità di lavorare da casa, fornire spazi appositi per la cura dei bambini come asili nido e offrire alle donne maggiore flessibilità nel lavoro. Ma soprattutto l'azienda deve essere in grado di abbattere gli stereotipi di genere, i quali portano a discriminare le donne e alcune volte ad escludere a priori dal mondo del lavoro.

Avere un team eterogeneo, in termini di sesso, porta molti benefici sia ai dipendenti sia all'azienda. Da alcuni studi svolti è emerso che le donne hanno capacità relazionali più spiccate rispetto agli uomini, esse infatti sono molto spesso più sensibili e possiedono una maggiore capacità di ascolto, di empatia e di sostegno rispetto alle categorie maschili (Gatti, 2016). Inoltre, un team composto da diverse figure è più creativo e più efficiente nella risoluzione dei problemi, rispetto a un team omogeneo, infatti un team variegato è in grado di comprendere meglio le preoccupazioni, i fattori di stress e le motivazioni di tutti i dipendenti (Cook, s.d.).

Oltre ai benefici operativi, l'azienda può trarre anche benefici in termini economici nell'aver donne che ricoprono diversi ruoli aziendali. Nel 2010 è stata svolta una ricerca da parte di *McKinsey*, una delle più grandi società di consulenza al mondo, chiamata *Woman Matter 2010*. Questo studio ha analizzato un campione di imprese situate in sei differenti Paesi europei (Norvegia, Svezia, Francia, Germania, Inghilterra e Spagna) e nei paesi del BRIC (Brasile, Russia, India e Cina), le quali avevano portato donne ai vertici aziendali. Dall'indagine è emerso che le aziende che avevano una presenza femminile nei livelli alti hanno avuto un ROE superiore del 41% ed un EBIT maggiore del 56% a quelle con presenza esclusivamente maschile (McKinsey&Company, 2010).

Cultural Management

Il *cultural management* si occupa di gestire le diversità culturali che contraddistinguono la forza lavoro, al fine di evitare situazioni discriminatorie. In questo ambito la diversità culturale non è considerata unicamente come diversità di etnia, ma anche come diversità professionale, di titolo di studio, di valori, di orientamento sessuale ecc. Questa diversità, come visto anche nel primo capitolo, può portare a situazioni discriminatorie o di mobbing per determinate categorie. Le situazioni in questione sono causate principalmente dalla paura del diverso, dalla creazione e fortificazione di stereotipi e pregiudizi e dalla scarsa propensione degli individui ad accettare ciò che è diverso. A tal proposito è fondamentale trasmettere ai propri dipendenti valori di

accettazione e di tolleranza del prossimo, così come una maggiore consapevolezza di sé stessi e degli altri, in modo da far comprendere ai dipendenti che esistono le diversità, e che una volta comprese e accettate, rappresentano un'occasione di crescita (Bert, 2020). Per evitare la creazione di conflitti è inoltre importante per l'azienda illustrare ai suoi dipendenti l'importanza di un ambiente variegato (Belfield, 2012). Una composizione del personale diversificata permette all'azienda di essere maggiormente innovativa, in quanto ogni figura è portatrice di risorse differenti. Inoltre, l'azienda è in grado di comprendere meglio i bisogni dei suoi clienti, proprietà fondamentale in un mondo sempre più globalizzato. Analogamente quando un'azienda vuole operare a livello globale deve valutare attentamente le caratteristiche e i bisogni dei clienti del paese in cui entrerà in modo da raggiungere il miglior vantaggio competitivo. Avendo dipendenti provenienti da quella determinata cultura sarà più facile gestire questo processo (Bernardi, 2005). Questo orientamento da parte dell'azienda, nei confronti della diversità, permette anche di evitare discriminazioni nel momento dell'assunzione o della promozione (viste nel primo capitolo).

“La gestione della diversità culturale ha come obiettivo quello di trasmettere l'idea che ogni persona possa dare un contributo unico e positivo all'azienda a causa, anziché a dispetto della loro differenza” (2012). È quindi importante creare un contesto lavorativo in cui ognuno è accettato e rispettato per quello che è, e possa pertanto raggiungere il suo pieno potenziale (Belfield, 2012).

Le competenze necessarie che si devono sviluppare per la corretta gestione di un ambiente lavorativo multiculturale riguardano per prima cosa l'aver una mentalità aperta, dove ognuno è propenso a riconoscere e accogliere i vari stili di pensiero e di comportamenti dei colleghi (Mauri & Visconti, 2004). Inoltre, si deve essere disposti ad estendere la propria conoscenza a settori diversi dalla propria area professionale, ad instaurare relazioni con persone che hanno esperienze, percezioni e valori diversi dai propri, ponendo fiducia nel prossimo. Rispettando i valori altrui, malgrado siano differenti dai propri e soprattutto evitare gli stereotipi (Mauri & Visconti, 2004).

Disability Management

Il *disability management* si occupa della corretta gestione e dell'inclusione, nel mondo del lavoro, dei dipendenti che presentano una disabilità, di qualsiasi tipo essa sia (Airone, 2017). Le persone che presentano una forma di disabilità o sono affette da una malattia vengono molto spesso discriminate in quanto non rispecchiano le necessità ricercate da un'azienda e quindi vengono allontanate (nel caso la disabilità compaia dopo) o non assunte. Infatti, le aziende tendono ad evitare di assumere personale disabile dal momento che dovrebbero investire tempo e denaro nel cambiamento dello stabile, introducendo ad esempio passerelle apposite per persone in sedia a rotelle, in modo da andare incontro alle loro esigenze. In altri casi è il dipendente stesso che si allontana in quanto non vi è né la struttura adeguata né la volontà dei dipendenti di integrarlo (Roncallo & Sbolci, 2011). Al fine di evitare la creazione di queste spiacevoli situazioni, è importante quindi gestire le persone dando supporto al dipendente e creando le condizioni adeguate al fine di minimizzare l'impatto della sua disabilità sul lavoro e di inserirsi in maniera uguale agli altri nel contesto lavorativo (Airone, 2017). Vi è

l'idea comune che una persona disabile non può lavorare efficacemente come gli altri ma, se messa nella giusta condizione lavorativa, anche essa può essere proficua.

Il *disability management* si configura come una strategia dinamica, in cui si identificano e si progettano in anticipo gli interventi da fare, per risolvere determinate condizioni che impediscono alle persone diversamente abili di accedere al lavoro (V.Mattana, 2016). L'obiettivo del *disability management* non si limita a creare le giuste condizioni strutturali per favorire il dipendente disabile, ma nella sua strategia si occupa anche degli aspetti relazionali, come la sensibilizzazione dei colleghi e un continuo supporto al dipendente per garantire appieno la sua integrazione (Moro & Marostegan, 2020)

Molto spesso le aziende introducono azioni di questo genere per risolvere la situazione di una singola persona, il *disability management*, invece, ha lo scopo di introdurre pratiche a favore di più persone (Moro & Marostegan, 2020).

Attuando politiche di *disability management*, l'azienda oltre a dare la possibilità all' individuo di lavorare per esigenza economica, gli da anche la possibilità di soddisfare un bisogno umano insopprimibile, ovvero quello di identità e di integrazione attraverso il lavoro (Daniela Del Duca, 2015). In pratica si tratta quindi di unire diverse competenze professionali relative all'ambito medico, educativo, manageriale e del lavoro per costruire in modo strutturato soluzioni finalizzate all'inclusione delle persone con disabilità nel contesto aziendale (Airone, 2017).

A tale scopo, l'azienda può avvalersi del *disability manager*, una persona specializzata nell'ambito della disabilità, che ha il compito di costruire soluzioni in grado di garantire l'autonomia della persona diversamente abile, mettendola nelle stesse condizioni di tutti i lavoratori, affinché riesca a svolgere al meglio il suo operato. Egli definisce e coordina il piano di *disability management*. Il suo obiettivo è infatti quello di favorire l'inclusione lavorativa mediante il superamento dei confini dei servizi e la valorizzazione delle professionalità esistenti. (Malafarina, 2017).

L'operato del *diversity manager* si esprime su tre campi (Angeloni & Borgonovi, 2017):

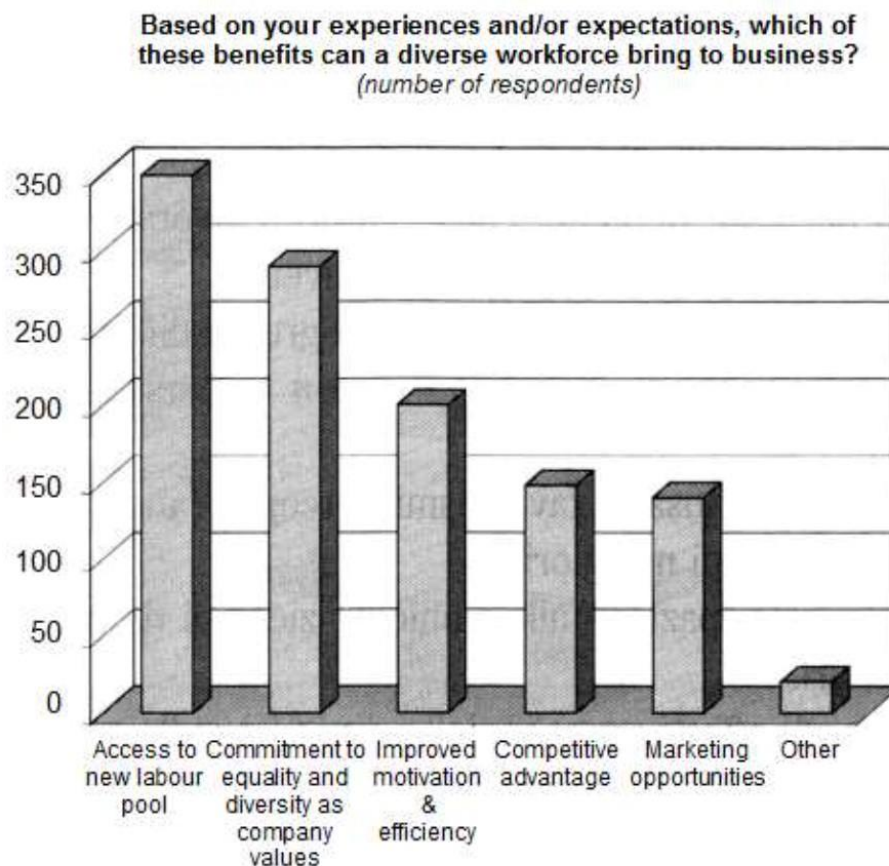
- La prevenzione della disabilità;
- La realizzazione di forme di accomodamento ragionevole;
- L'attività di sostegno e facilitazione nel momento del rientro in azienda dopo un periodo significativo di assenza.

Gli interventi di *disability management* permettono alle imprese di rendersi parte attiva e responsabile nella creazione di un sistema di protezione del lavoratore, maggiormente personalizzato e quindi più efficace con risvolti positivi per l'intera società (Daniela Del Duca, 2015).

4.3. Benefici del Diversity Management

I benefici percepiti sia dall'azienda, sia dai dipendenti, derivanti dall'introduzione del *Diversity Management* sono molteplici. Per elencarli si farà uso di uno studio condotto dalla Commissione Europea, stilato nel 2003, denominato *Costi e Benefici della Diversità* (Commissione Europea, 2003). I benefici percepiti (visibili nella tabella sottostante), apportati dalla gestione della diversità, sono stati rilevati da un campione di 200 imprese europee. Nello specifico essi possono essere suddivisi in due grandi categorie: **benefici morali** e **benefici economici**, i quali influenzandosi reciprocamente contribuiscono a migliorare la produttività dell'impresa (Carmignano, 2010).

Figura 2: Percezione dei benefici della diversità da parte di un campione di imprese comunitarie.



Fonte: (Catellucci, Martone, Minelli, Rebora, & Traquandi, 2009)

I benefici morali

Sono riconducibili alle condizioni di salute del capitale umano. Dall'attuazione di politiche di DM, ne deriva un miglioramento dello spirito di gruppo, del benessere e della soddisfazione personale, condizioni che permettono di ottenere i successivi benefici economici (Manca, s.d.).

L'approccio al *Diversity Management* si basa sui principi dell'integrazione e della lotta alla discriminazione, questo permette di creare un clima di lavoro più equilibrato, inclusivo, dove l'insorgere di situazioni di mobbing, discriminazioni, e molestie sono ridotte al minimo. Infatti, come si è potuto riscontrare anche nei paragrafi antecedenti, in cui venivano mostrati i vari ambiti in cui applicare il DM, grazie alla creazione di un ambiente di lavoro incentrato sul rispetto si hanno dipendenti più aperti di mente e meno inclini allo scontro e al danneggiare il prossimo. Inoltre, in un ambiente in cui i dipendenti sono a proprio agio, ed operano in un clima sereno e privo di stress (potenzialmente derivante da qualsiasi tipo di situazioni citata precedentemente) saranno liberi di esprimersi al meglio delle loro potenzialità. (Manca, s.d.).

I benefici economici

Aumento della competitività: un team di lavoro eterogeneo è maggiormente flessibile e, grazie ai punti di vista differenti, riesce ad apportare analisi critiche e soluzioni bastate su prospettive più ampie. Oltretutto questi le permettono di avere una migliore capacità di *problem solving* e una maggiore creatività (Manca, s.d.).

Accesso a nuovi gruppi di lavoratori: Applicare il DM permette di rompere quelle barriere che impediscono di assumere determinate categorie di persone. Così facendo si può superare la carenza di manodopera e avere un maggiore accesso ad un bacino più ampio di lavoratori con diversi background. Inoltre si evita l'insorgere di discriminazioni dovute alla mancata assunzione o promozione di un dipendente a causa della sua diversità.

Miglioramento dei rapporti con i clienti: come detto in precedenza una forza lavoro composta da personale eterogeneo è in grado di rispecchiare maggiormente le diversità presenti nei clienti, dal momento che è in grado di comprendere i loro bisogni e di conseguenza trovare soluzioni migliori per il loro soddisfacimento. Inoltre, una forza lavoro diversificata permette di raggiungere in maniera efficace diversi mercati (Manca, s.d.).

Attrazione delle risorse migliori: un'impresa che dichiara di essere aperta ad ogni tipo di contributo e mira a valorizzare la capacità dei suoi collaboratori ha più possibilità di attrarre e mantenere i talenti migliori, i quali saranno affascinati dalla prospettiva di poter esprimere appieno le proprie potenzialità in un ambiente libero dai pregiudizi (Manca, s.d.).

Riduzione dei costi: con una forza lavoro soddisfatta è possibile ridurre i costi di reclutamento, grazie ad un minor livello di assenteismo e *turnover*. Inoltre nei casi più eccezionali vi è anche una riduzione dei costi dovuti alla diminuzione di scioperi e cause legali per discriminazione (Manca, s.d.).

Miglioramento reputazione e miglior immagine aziendale: Come già illustrato in precedenza, un'organizzazione che si presenta come rispettosa e promotrice delle differenze in ottica aziendale ha un vantaggio in termini di potenza di immagine. Grazie al giudizio diffuso sviluppato nel tempo, dai diversi interlocutori, riguardo i vari aspetti dell'impresa (Pastore & Vernuccio, 2008).

4.4. Criticità del Diversity Management

Le criticità che presenta il DM sono meno visibili rispetto ai benefici, in quanto non sono dei veri e propri svantaggi ma problematiche che potrebbero rendere dannosa o in altri casi inutile l'applicazione del *Diversity Management*. Inoltre, bisogna considerare che i benefici sono soprattutto a lungo termine, e dunque non immediatamente percepibili.

Costi organizzativi

Sono i costi legati alla rivisitazione della strategia organizzativa come: i costi per reclutamento, la selezione, la formazione, la comunicazione, la valutazione delle competenze, la gestione degli orari ecc. i quali possono essere molto elevati. La loro entità dipende dalla portata e dalla natura delle procedure interne già in uso e dagli obblighi di legge vigenti (Commissione Europea, 2003).

Costi culturali

Affinché la riuscita dell'applicazione del DM riesca è necessario che un'organizzazione sia flessibile. Infatti, un'organizzazione di questo tipo è avvantaggiata nell'applicazione del DM, rispetto ad un'impresa più restia al cambiamento, in quanto è aperta al cambiamento ed è in grado di assorbire meglio le politiche introdotte (Commissione Europea, 2003). Un'azienda meno flessibile troverà molto difficile applicare il modello in quanto, al suo interno, non vi è propensione al cambiamento / miglioramento. In questo caso, quindi, cambiare la cultura aziendale richiede un notevole sforzo, dal momento che essa deriva da pensieri e comportamenti radicati e sviluppati nel tempo, quindi difficili da cambiare. La cultura aziendale gioca un ruolo fondamentale perché ne implica la riuscita o no, il cambiamento potrebbe essere realizzato in tempi superiori a quelli previsti o può addirittura non riuscire (Commissione Europea, 2003).

Aumento della difficoltà di gestione dei rapporti: Se da una parte si ha il vantaggio di avere un gruppo di lavoro eterogeneo alla risoluzione dei problemi, dall'altra questa presenza di diversità può anche diventare fonte di divisione aumentando la conflittualità interna se non gestita nel modo migliore. Inoltre, potrebbero allungarsi i tempi necessari per arrivare alle decisioni dovuti alla moltitudine di pensieri diversi (Catellucci, Martone, Minelli, Rebora, & Traquandi, 2009).

Aumento delle difficoltà di comunicazione: la mancata conoscenza del linguaggio utilizzato nell'impresa, così come l'attribuzione di significati connessi all'appartenenza a diverse culture possono rendere difficile le comunicazioni e la circolazione delle informazioni (Catellucci, Martone, Minelli, Rebora, & Traquandi, 2009).

Contesto operativo: Molto spesso l'introduzione di politiche di DM è ritenuta caratteristica delle grandi aziende, e per tale motivo può capitare che le piccole imprese non diano sufficiente importanza alla sua applicazione.

4.5. Esempi

Dopo aver compreso il concetto di *Diversity Management* e aver visto gli ambiti in cui è possibile applicarlo, è opportuno presentare alcuni dei migliori casi di aziende che si sono interessate alla gestione della diversità al fine di comprendere al meglio la sua realizzazione.

Le aziende che vengono mostrate appartengono quasi tutte alla categoria delle multinazionali dal momento che, operando in un mercato globale, sono confrontate quotidianamente con il tema della diversità. Inoltre, le multinazionali comunicano in maniera maggiore rispetto alle aziende piccole le buone pratiche implementate, diventando così un ottimo esempio da seguire. Come detto in precedenza però, le buone pratiche derivanti dall'applicazione del DM non sono prerogativa di tali aziende. Il consiglio è quindi quello di leggere gli esempi proposti con l'idea di implementarli in un contesto aziendale più piccolo di quello mostrato.

I temi legati alla gestione della diversità affrontati dalle imprese non si limitano a quelli descritti seguentemente, ma per praticità sono esposti solo quelli di una certa rilevanza.

Il caso IKEA

IKEA è un'azienda multinazionale, specializzata nella vendita di mobili, complementi d'arredo e oggettistica per la casa, fondata nel 1943 in Svezia. Attualmente è presente con 345 punti vendita in 42 paesi (prevalentemente europei) (IKEA, s.d.). IKEA è molto attenta al concetto di diversità, e pertanto si impegna attivamente affinché al suo interno vi sia un ambiente lavorativo inclusivo per tutti. L'ambito principale in cui IKEA si impegna è quello del *gender diversity*. Nella *homepage* del loro sito aziendale infatti spicca lo slogan: "*In Ikea l'attenzione è alla persona, non al genere, e siamo orgogliosi di tutelare tutte le diversità: mettere insieme persone diverse crea valore e fa emergere il talento di ciascuno*" (IKEA, s.d.).

Gender Diversity

IKEA reputa la presenza di donne nella sua organizzazione aziendale una risorsa fondamentale per il successo e cerca quindi di valorizzarle, abbattendo le barriere del *gender diversity*.

Come visto precedentemente, uno dei motivi principali per cui una donna non riesce a fare carriera è la maternità. Questa barriera in Svezia, così come nel resto dei paesi nordeuropei, non esiste. La maternità infatti viene considerata un valore aggiunto della persona e non un "*handicap*" come avviene nel sud dell'Europa. IKEA, a tal proposito, vuole diventare un modello di riferimento per le aziende del sud Europa, facendo capire loro che, apportando alcune modifiche all'organizzazione aziendale, è possibile conciliare lavoro e famiglia in maniera efficace. Questa mancata organizzazione da parte delle imprese nel gestire la maternità di una dipendente porta spesso a dover licenziare una dipendente incinta o ad evitare di assumere donne già madri. Questo atteggiamento da parte delle aziende, in casi estremi, porta le donne alla drastica scelta di rinunciare alla maternità per non perdere il proprio posto di lavoro.

IKEA vuole invece dimostrare come anche una donna con figli può adempiere ai suoi compiti lavorativi in maniera efficace. Un esempio a favore di questo tema viene proposto dall'amministratrice delegata di IKEA Italia, Belén Frau (IKEA, 2017). La quale dichiara di aver ricevuto il suo primo incarico dirigenziale al nono mese di gravidanza, e di essere stata promossa ad Amministratrice Delegata in Spagna dopo la nascita della sua seconda figlia. Questo atteggiamento da parte di IKEA mostra come l'azienda si impegni affinché una donna possa realizzare i propri sogni sia in ambito professionale sia in ambito familiare. IKEA infatti ritiene che sia proprio questa la chiave del successo: offrire la possibilità ai dipendenti di crescere sia sul piano professionale che relazionale permette di avere lavoratori impegnati e determinati, in grado di ottenere ottime *performance* aziendali.

È anche da questa volontà dell'azienda di far combaciare vita privata e lavoro che nasce il **progetto T.I.M.E.** (Trovare Insieme il Miglior Equilibrio), il quale si rivolge alle persone che lavorano negli *store*. T.I.M.E. è un sistema, introdotto per ora solo in Italia, che consiste nel far scegliere ai propri dipendenti gli orari di lavoro che preferiscono (IKEA, 2017). Al dipendente viene data la possibilità di poter gestire autonomamente i turni di lavoro, scegliendoli in base alle proprie necessità. Questa autonomia incide positivamente sulle *performance* aziendali, innescando così un circolo virtuoso: le ottime performance dei lavoratori permettono di avere ottimi benefici economici derivanti dall'aumento delle vendite e dalla produttività, le quali, a loro volta, incidono positivamente sulla retribuzione variabile dei dipendenti stessi.

IKEA vuole garantire pari opportunità sia a uomini che donne e raggiungere così l'equilibrio di genere (50/50) a ogni livello gerarchico. Si impegna quindi ad avere una rappresentazione maggiore di donne nei ruoli tradizionalmente maschili, e al tempo stesso più uomini nei lavori strettamente femminili.

IKEA garantisce la parità di stipendio a coloro che svolgono la stessa mansione, indipendentemente dal genere.

IKEA riconosce a coloro che sono vittime di atti persecutori o maltrattamenti familiari un congedo di 6 mesi. E, a tal proposito, organizza corsi di autodifesa gratuiti a cui possono partecipare tutte le collaboratrici.

Infine, un'ulteriore iniziativa attuata dall'azienda, riguarda la sensibilizzazione dei suoi dipendenti per promuovere una cultura volta al rispetto della diversità di genere, organizzando, nei propri punti vendita, workshop specifici a cui possono partecipare anche i clienti.

In termini più concreti IKEA Svizzera è la prima società al mondo ad aver conseguito la massima certificazione sulla parità di genere da EDGE². IKEA Svizzera si impegna attivamente per assicurare la parità di genere ai suoi 3000 collaboratori. Infatti, non è prevista

² EDGE è lo standard leader a livello globale per la parità di genere che valuta le politiche, le prassi e i numeri di IKEA in cinque aree diverse: parità salariale per la stessa mansione, assunzione e promozione di carriera, formazione e *mentoring* per lo sviluppo della *leadership*, lavoro flessibile e cultura aziendale.

una differenza retributiva, una sottorappresentazione delle donne nelle posizioni dirigenziali, e una carriera di diverso tipo per le donne (IKEA, 2015).

Cultural Diversity

L'impegno di IKEA non riguarda solo la tutela della donna, ma anche la gestione della diversità culturale. IKEA infatti accoglie la diversità in tutte le sue declinazioni, così facendo riesce a garantire un ambiente di lavoro in cui tutti i collaboratori si sentono accettati, rispettati, supportati e apprezzati (chiunque essi siano e da qualsiasi parte del mondo provengano). Uno dei valori ricercati da IKEA è proprio quello dell'eterogeneità della forza lavoro, valorizzando la pluralità delle culture, in modo da creare un'offerta in grado di rispecchiare i vari gusti dei clienti. IKEA infatti vuole rispondere alle esigenze di diversificazione di prodotto con una diversificazione del personale.

Iniziative per l'Inclusione delle persone LGBTQ³: *“Crediamo che tutti debbano ricevere un trattamento equo e avere pari opportunità, indipendentemente dall'orientamento sessuale e dall'identità di genere”* (IKEA, s.d.). È con questo slogan che IKEA mostra come si impegni pienamente nel creare un ambiente lavorativo inclusivo, dove tutti i dipendenti LGBTQ sono rispettati e apprezzati per ciò che sono. L'azienda sostiene che ognuno ha il diritto di esprimere la propria individualità sul lavoro e che l'inclusione delle persone LGBTQ sia responsabilità di tutti.

Una delle iniziative sostenute da IKEA riguarda la celebrazione della Giornata Internazionale contro l'omofobia, con l'intento di difendere i diritti delle persone LGBTQ. In occasione della Giornata, IKEA ha prodotto la sua classica borsa blu con i manici gialli, dipingendola del colore dell'arcobaleno (simbolo del mondo LGBTQ) (IKEA, s.d.).

Inoltre, IKEA collabora con le organizzazioni *Workplace Pride Foundation* e *Stonewall*, le quali si impegnano a favorire l'inclusione delle persone LGBTQ+ negli ambienti lavorativi. Ha anche contribuito a redigere gli *Standard* di condotta dell'ONU per combattere la discriminazione contro le persone LGBTQ nei luoghi di lavoro e nella comunità (IKEA, s.d.).

Age management

Un'ulteriore iniziativa svolta dall'azienda, che rientra nell'ambito di *age management*, riguarda la possibilità offerta ai propri dipendenti di prendere un giorno di congedo nel momento in cui diventano nonni (QuiFinanza, 2017).

³ LGBT è una sigla utilizzata come termine collettivo per riferirsi a persone Lesbiche, Gay, Bisessuali e Transgender e Queer (Wikipedia, s.d.).

Il caso Nestlé

Nestlé S.A, con sede in Svizzera, è la più grande multinazionale attiva nel settore alimentare del mondo. Opera in 189 paesi, impiegando circa 330'000 dipendenti (Nestlé, s.d.). Anche Nestlé, come IKEA, si impegna attivamente nella gestione della diversità di genere. I valori dell'azienda infatti sono radicati nel rispetto: rispetto per sé stessi, per gli altri e per la diversità.

Gender Diversity

Nestlé dichiara che, essendo i suoi prodotti acquistati prevalentemente da donne, la loro presenza nell'azienda è fondamentale al fine di creare prodotti in linea con le loro esigenze. Ogni mercato Nestlé infatti ha un proprio piano d'azione per la diversità e l'inclusione con una forte attenzione all'equilibrio di genere. Affinché l'azienda riesca a garantire un posto di lavoro alle donne, in grado di andare incontro alle necessità familiari, ha introdotto alcune iniziative le quali hanno come obiettivo quello di aiutarle e sostenerle, offrendo loro le giuste soluzioni per avere successo in ambito lavorativo. L'azienda ritiene inoltre che, valorizzare i talenti delle donne, le permetta di avere un successo aziendale sostenibile, poiché, come affermato dalla responsabile del mercato Nestlé Germania: *“un team diversificato e inclusivo permette di ottenere risultati migliori”* (Nestlé, s.d.).

Nestlé offre opzioni di lavoro flessibili alle proprie lavoratrici in modo da conciliare lavoro e famiglia, mettendo anche a loro disposizione dei corsi per far combaciare i due aspetti efficacemente.

L'azienda, dove è possibile, ha creato all'interno delle proprie sedi degli spazi appositi per l'accudimento dei bambini.

Inoltre, nel 2015, Nestlé ha lanciato l'iniziativa *Nestlé Global Maternity Protection Policy* la quale garantisce alle donne un congedo maternità retribuito minimo di 14 settimane.

Le iniziative messe in campo dall'azienda riguardano anche la *Gender Equality*. Infatti, grazie alle modifiche apportate all'ambiente lavorativo, come quelle sopra esposte, ha potuto aumentare il numero di donne nei livelli manageriali. I risultati ottenuti fino ad ora da questa politica sono incoraggianti, l'azienda ha il 30% di donne in posizioni di leadership nel mercato e il 37,5% di donne in posizioni dirigenziali. Nestlé è impegnata tutt'ora ad aumentare questa percentuale.

Cultural Diversity

L'impegno dell'azienda non si limita alla gestione della diversità di genere, ma si rivolge anche all'inclusione e alla valorizzazione della diversità. L'azienda ritiene di poter fare la differenza integrando la diversità in tutto il suo operato, e proprio per questo si adopera affinché si riesca a costruire una cultura inclusiva in grado di valorizzare i diversi talenti e le differenti esperienze dei suoi dipendenti. Sonia Studer (Studer, 2018), responsabile del settore Diversità e Inclusione di Nestlé afferma di credere fermamente in una forza lavoro diversificata che rifletta la società e i consumatori. La sua missione è infatti quella di promuovere attivamente una

cultura inclusiva basata sull'accettazione in tutti gli ambiti, sfruttando al massimo le diverse culture, modi di pensare, competenze ed esperienze uniche che caratterizzano ognuno.

Il caso Unilever

Unilever è una società globale, con duplice sede a Rotterdam e Londra, titolare di 400 marchi nel campo dell'alimentazione, bevande, prodotti per l'igiene e per la casa. Tra i marchi più noti si trova Algida, Lipton, Knorr e Mentadent. L'azienda è attiva in 190 paesi, con più di 160 mila dipendenti (Unilever, s.d.).

Unilever è determinata a costruire una cultura fortemente inclusiva in grado di rispettare ogni dipendente per quello che è, indipendentemente dal sesso, età, razza, disabilità o orientamento sessuale. I punti chiave della strategia perseguita da Unilever sono (Unilever, s.d.):

1. Una migliore rappresentanza delle donne nel management, con l'obiettivo di raggiungere la *Gender Equality*;
2. L'inclusione di dipendenti disabili e dipendenti lesbiche, gay, bisessuali e transgender (LGBTQ);
3. Sfidare le norme sociali dannose e gli stereotipi nei luoghi di lavoro.

Gender Diversity

Grazie alle iniziative attuate dall'azienda a favore della crescita delle donne sul luogo di lavoro, nel 2020 Unilever ha potuto raggiungere, prima del previsto, l'obiettivo della parità di genere all'interno del suo management. L'azienda ha registrato questo avanzamento specialmente nelle funzioni in cui la presenza femminile è sottorappresentata, come nel settore *Finance* che ha raggiunto la presenza del 50% di donne, ed il reparto *Operations e Technology* che ha raggiunto una rappresentazione di donne del 47%.

Questo risultato è stato possibile grazie al forte impegno di Unilever a favore dell'uguaglianza di genere. Di seguito vengono descritte alcune iniziative effettuate dall'azienda:

Maternità: Unilever ha messo a disposizione delle madri, che ritornano al lavoro dopo una gravidanza, strutture apposite per l'allattamento del bambino in modo da garantire loro tutta la flessibilità di cui hanno bisogno per tornare al posto di lavoro efficacemente. Inoltre, l'azienda dà diritto a tutte le dipendenti un minimo di 16 settimane di congedo maternità retribuito. Nonostante i diritti nell'ambito della maternità soddisfacessero già le normative locali dei Paesi in cui l'azienda è presente, Unilever ha comunque voluto concedere un aumento di congedo alle lavoratrici. Infatti, nel 54% dei paesi in cui opera ha superato i requisiti normativi locali richiesti.

Paternità: nel 2018 Unilever ha introdotto su scala globale il congedo paternità. Ai nuovi padri è concesso prendere tre settimane di congedo retribuito. Il congedo è disponibile anche per le coppie dello stesso sesso e per coloro che scelgono di adottare un bambino

Parità salariale: l'azienda si impegna nella parità di retribuzione di uomini e donne per lo stesso lavoro, attuando politiche di ricompensa chiare e neutre rispetto al genere.

Incentivazione dei talenti femminili: l'azienda attua dei programmi volti ad attrarre, trattenere e sviluppare i talenti femminili. Essi sono basati su un quadro globale e adattati alle esigenze dei singoli paesi e regioni.

Recruiting: Per l'azienda è fondamentale promuovere la parità di genere anche nella fase del reclutamento. In questa fase l'azienda utilizza strumenti per promuovere la parità di genere come le "liste equilibrate" e requisiti creati appositamente per i colloqui in modo da assicurarsi che ci siano condizioni di parità di persone di talento da assumere.

Flessibilità: Per consentire a donne e uomini di raggiungere il loro pieno potenziale l'azienda ha introdotto ad esempio la politica di lavoro agile, che consente alle persone di lavorare ovunque vogliano, purché le esigenze aziendali siano pienamente soddisfatte.

Infine, per combattere gli stereotipi di genere, l'azienda celebra la Giornata Internazionale della donna attraverso la creazione di una campagna chiamata *Gamechanges for Gender Equality*, il cui scopo è quello di celebrare le azioni quotidiane delle persone che sfidano gli stereotipi nei luoghi di lavoro e contribuiscono a rendere l'organizzazione più inclusiva.

Cultural Diversity

Unilever si impegna attivamente anche nella gestione delle diversità culturali. L'azienda ritiene che la presenza di diversità dia l'opportunità ai suoi dipendenti di imparare gli uni da gli altri, ottenendo così una migliore *performance* proprio grazie alla pluralità di esperienze. Per questo motivo le candidature sono aperte a tutti, senza alcuna distinzione di genere, nazionalità, etnia, religione, orientamenti sessuali e preferenze personali.

Ogni particolarità dei dipendenti viene considerata come una ricchezza in grado di rispecchiare meglio le esigenze dei consumatori di tutto il mondo. A tal proposito nel 2009 Unilever ha avviato una strategia di supporto alla promozione della diversità, istituendo un organismo, denominato *Global Diversity Board*, che si riunisce ogni 4 mesi per discutere e pianificare le strategie aziendali rispetto a tutto quanto rientra nella promozione della *diversity*. Le unità di business vengono sollecitate a sviluppare piani di valorizzazione delle diversità presenti nei Paesi in cui operano, delle persone a cui si rivolgono e con cui lavorano, in modo da rispondere meglio ai bisogni dei consumatori.

L'azienda nel 2011 ha introdotto il programma *Culture*, il quale mira all'inclusione della diversità culturale nei vertici aziendali. Dalla sua introduzione vi sono ben 6 differenti nazionalità rappresentate nell'esecutivo mondiale di Unilever, 20 nei livelli manageriali più alti e più di 100 in tutti i livelli.

Disability Management:

Ad Unilever sta molto a cuore il tema della disabilità e pertanto si occupa a rimuovere gli ostacoli che devono affrontare quotidianamente le persone diversamente abili. Per garantire

l'accesso alle persone disabili, l'azienda nel 2018, ha introdotto il *Disabilities Inclusion Programme*, stilando due obiettivi globali da raggiungere entro il 2025, i quali sono (Unilever, s.d.):

- Essere il datore di lavoro numero uno per le persone con disabilità;
- Aumentare il numero di dipendenti con disabilità al 5% nella forza lavoro totale.

Il programma di inclusione delle disabilità si basa su un'analisi completa dell'accessibilità fisica dei luoghi di lavoro, dell'accessibilità tecnologica dei siti virtuali e dei processi di reclutamento. Infatti, i due elementi principali in grado di far raggiungere i due obiettivi precedenti sono (Unilever, s.d.):

- Assicurarsi che i luoghi di lavoro, sistemi e processi non presentino barriere per le persone con disabilità
- Costruire una cultura in cui non ci siano problemi a condividere la propria disabilità, ci siano conversazioni aperte e oneste, e le persone vengano definite dalle loro capacità e non dalla loro disabilità.

Infine, per completare il programma, l'azienda ha creato e progettato una campagna di comunicazione interna chiamata I AM ME per aumentare la consapevolezza riguardo la gestione delle disabilità e promuovere l'azione in tutta l'azienda.

Codice dei principi

Unilever ha creato il Codice dei Principi (Unilever Corporate, 2015) tramite il quale dichiara l'intento di voler avere un ambiente di lavoro in cui si promuove la diversità e le pari opportunità e dove vi sia fiducia reciproca, rispetto dei diritti umani e nessuna presenza di discriminazione. Il Codice dei Principi aziendali si applica ai dipendenti Unilever di tutto il mondo ed è supportato da politiche che definiscono il comportamento etico che i dipendenti devono assumere.

Ad esempio, i dipendenti Unilever **devono**:

- Rispettare la dignità e i diritti umani di tutti coloro con cui entrano in contatto nell'ambito del loro lavoro (collaboratori, clienti, fornitori ecc.);
- Trattare tutti in modo equo e uguale, senza discriminazioni in base a razza, età, ruolo, sesso, identità di genere, colore, religione, paese di origine, orientamento sessuale, stato civile, persone a carico, disabilità, classe sociale o opinioni politiche. Il reclutamento, il licenziamento, la promozione, la ricompensa e i benefici, la formazione o il pensionamento devono essere basati sul merito e non su fattori soggettivi.

I dipendenti **non devono**:

- Impegnarsi in qualsiasi comportamento diretto che sia offensivo, intimidatorio o dannoso. Ciò include qualsiasi forma di molestia sessuale o di altro tipo, di bullismo, individuale o collettivo motivato da razza, età, ruolo, sesso, identità di genere, colore,

religione, paese di origine, orientamento sessuale, stato civile, persone a carico, disabilità, opinioni di classe o politiche

- Associare i prodotti o servizi di Unilever a temi, figure o immagini che potrebbero causare reati gravi o diffusi a qualsiasi religione, nazionalità, cultura, genere, razza, orientamento sessuale, età, disabilità o gruppo di minoranza.

Il Codice dei Principi garantisce un ambiente inclusivo in tutti i luoghi di lavoro (Unilever Corporate, 2015).

Il caso Fondazione Sodalitas

La Fondazione Sodalitas nasce nel 1995, in Italia, su iniziativa di Assolombarda (associazione impegnata nella tutela degli interessi delle imprese) e un gruppo di imprese e manager volontari. Fondazione Sodalitas promuove lo sviluppo di iniziative nel campo della CSR⁴ tramite la co-progettazione e la collaborazione di imprese, scuole, università, centri di ricerca e *network* internazionali (Sodalitas, s.d.). Le modalità di lavoro della Fondazione si basano sulla creazione di progetti, eventi workshop, studi e ricerche ecc. le quali sono realizzate grazie all'impegno e al contributo volontario da parte delle imprese che aderiscono alle iniziative e con l'appoggio di uno staff qualificato sul tema della sostenibilità.

Age Management:

Come visto nel paragrafo in cui viene trattata l'applicazione del DM nell'ambito dell'*age management* le aziende, quando si occupano di questo tema, si concertano prevalentemente nella gestione dei lavoratori *senior*, tralasciando il segmento dei giovani. Per questo motivo, l'esempio che viene riportato, riguarda le buone pratiche introdotte da Sodalitas a favore dell'inclusione dei giovani nel mondo del lavoro. Nel programma Giovani-Lavoro, Sodalitas ha l'obiettivo di integrare il sistema educativo con le imprese in modo da facilitare l'accesso al mercato del lavoro da parte dei giovani. Attraverso delle attività progettuali realizza *partnership* tra la scuola superiore, le università e le imprese al fine di ridurre il *gap* tra sistema educativo e mondo del lavoro e rafforzare così l'occupazione delle giovani generazioni. Le iniziative messe in atto da Sodalitas a favore dei giovani sono le seguenti (Sodalitas, s.d.):

- **WE4YOUTH:** è il progetto che ha lo scopo di potenziare la formazione di *soft skills* e le attività di orientamento al lavoro, attraverso il consolidamento delle *partnership* tra mondo della scuola e mondo delle imprese. Questo progetto ha visto il coinvolgimento di un gruppo di imprese del calibro di UBS e Mitsubishi Electric le quali ritengono prioritario l'impegno verso le giovani generazioni. Inoltre, è stata

⁴ Con il termine CSR (*Corporate Social Responsibility*) in inglese o RSI in italiano (Responsabilità Sociale delle Imprese), s'intende l'impegno dell'impresa a comportarsi in modo etico e corretto, andando oltre il semplice rispetto della legge, e arricchendo le scelte di gestione con considerazioni etiche, sociali e ambientali.

creata una campagna formativa rivolta ai giovani per diffondere il valore positivo della formazione basata sul lavoro;

- **DEPLOY YOUR TALENTS:** *Stepping up the STEM (Science, Technology, Engineering & Mathematics) Agenda for Europe* è la campagna europea, promossa in Italia da Sodalitas, che ha lo scopo di rilanciare gli studi nelle discipline tecnico-scientifiche e superare gli stereotipi di genere, costruendo partnership tra scuole e imprese. I manager delle aziende che aderiscono al progetto affiancano direttamente 400 studenti, attraverso un programma di formazione, tutoraggio e *project work*, i quali si sviluppano sia nelle aule scolastiche sia ospitando gli studenti in azienda;
- **GIOVANI&IMPRESA:** è il programma creato da Sodalitas per accompagnare gli studenti degli istituti scolastici superiori e delle università nel passaggio dalla scuola al mondo del lavoro. Il programma si sviluppa tramite attività di formazione e orientamento, e si compone di tre iniziative:
 1. **ScopriTalenti:** è un'iniziativa con cui Fondazione Sodalitas offre l'opportunità ai giovani di sostenere colloqui conoscitivi con le imprese per ricevere consigli sulla redazione del proprio cv e sulla presentazione delle proprie esperienze e attitudini;
 2. **L'impresa adotta una scuola:** è un programma che, coinvolge gli studenti degli ultimi due anni di scuola secondaria superiore in un percorso di formazione, confronto e crescita professionale attraverso cui possono acquisire tutte le competenze necessarie per entrare con successo nel mondo del lavoro;
 3. **Io Cittadino:** si tratta di un percorso educativo rivolto agli studenti per lo sviluppo della cittadinanza attiva e la creazione di un senso di appartenenza a una comunità locale, nazionale ed europea;
- **UPSKILL 4 FUTURE:** è un progetto europeo che mira a supportare le imprese nelle attività di riqualificazione dei propri lavoratori, per prepararli al lavoro del futuro con le competenze necessarie per l'Industria 4.0.

Il caso Engie

Engie è un'azienda energetica francese che si occupa della produzione e distribuzione di energia elettrica, nel settore del gas naturale e dell'energia rinnovabile. Engie opera a livello globale contando circa 171'000 collaboratori (Engie, s.d.).

Age Management:

In Italia l'azienda si è distinta nel campo dell'*age management*, con il progetto **Valore over 50**, il quale spinge i dipendenti *senior* a mettersi nuovamente in gioco, ripensare alla carriera e mantenere alta la motivazione. Questa iniziativa ha permesso all'azienda di aggiudicarsi il riconoscimento *LC Diversity Awards 2019* nell'ambito del concorso sostenuto dal Comune di Milano che premia le aziende che si distinguono nella valorizzazione della diversità e nella garanzia dei diritti. Lo scopo dell'azienda è stato quello di far capire ai dipendenti più anziani l'importanza di mantenersi costantemente aggiornati e di lavorare sul mantenimento delle proprie competenze in modo da mantenerle il più possibile allineate alle nuove necessità aziendali e al mercato del lavoro. Elemento indispensabile da far comprendere visto che l'allungamento del percorso lavorativo e il repentino cambiamento dello scenario esterno richiedono ai lavoratori un approccio dinamico piuttosto che statico.

Alcune delle iniziative messe in atto da Engie riguardano (Osservatorio senior, s.d.):

- La partecipazione dell'azienda allo sviluppo del sistema *Silver Value*, sistema che consente di monitorare se un'organizzazione valorizza e gestisce virtuosamente i *senior* al lavoro;
- La creazione di un nuovo contesto lavorativo, in cui si passa dal concetto di **conservare** il proprio posto di lavoro a quello di **desiderare** dei cambiamenti.
- MID CAREER FOCUS il quale permette di fare un bilancio delle competenze e del percorso di sviluppo del dipendente per lavorare al mantenimento e allo sviluppo della propria occupazione.

L'azienda afferma, che nonostante ci sia stata molta diffidenza iniziale da parte dei *senior* nell'aderire a questo progetto, una volta implementato, il riscontro successivo è stato molto positivo, tanto che l'azienda è spinta a proseguire anche in futuro con attività simili.

Il caso L'Oréal

L'Oréal è la prima azienda per fatturato a livello mondiale operante nella vendita di prodotti cosmetici. L'azienda con sede principale a Clichy (Francia) è presente in 130 Paesi e conta più di 63'000 dipendenti di 100 nazionalità diverse (L'Oréal, s.d.).

Disability Management

L'Oréal, oltre ad essere attiva anche in altri ambiti della gestione della diversità, ha sviluppato una politica globale per promuovere l'inclusione delle persone con disabilità (L'Oréal, s.d.). Questa iniziativa, nel 2018, ha portato l'azienda ad essere riconosciuta come una delle dieci società con le migliori performance in materia di diversità e inclusione, tra più di 7000 aziende valutate. L'Oréal ha creato un gruppo di responsabili della diversità, che conducono iniziative in linea con questa politica, adattandole alle circostanze locali di ogni paese.

Dal 2015 L'Oréal è un membro attivo dell'*ILO Global Business and Disability Network*⁵, la filiale dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro dedicata alle problematiche della disabilità, di cui ne condivide le buone pratiche.

Quest'anno, l'azienda, ha anche celebrato la decima edizione dei *DisAbility Awards*, un concorso interno, incentrato sull'inclusione delle persone disabili. L'obiettivo del concorso è quello di premiare le iniziative, introdotte da filiali L'Oréal del mondo, le quali sono focalizzate non solo sui dipendenti, ma anche sui consumatori e sulle comunità. Sono stati presentati 63 progetti, di cui 5 sono stati proclamati vincitori. Le iniziative migliori sono le seguenti (L'Oréal, s.d.):

Iniziative per i **dipendenti**:

- *Breaking Barriers* è un programma, realizzato dalla filiale di Bogotà (Colombia), che cerca di migliorare la vita quotidiana dei dipendenti che presentano disabilità. A favore dei dipendenti **sordi** l'azienda ha formato alcuni dei suoi dipendenti nella comprensione del linguaggio dei segni, ha introdotto un sistema che scrive in diretta quello che viene detto dai collaboratori in modo che anche le persone non udenti possano partecipare alle riunioni ed infine, assieme al governo colombiano, ha realizzato un'applicazione che permette ai dipendenti di effettuare chiamate tramite l'ausilio di un servizio di videochiamata collegato direttamente ad un interprete del linguaggio dei segni. Per i dipendenti **non vedenti o ipovedenti** ha introdotto un sistema di segnaletica in *braille* (sistema di scrittura e lettura tattile per non vedenti). Mentre per i dipendenti che presentano **disabilità fisica** ha introdotto rampe apposite e ascensori.

⁵ L'ILO Global Business and Disability Network è un'iniziativa unica guidata da datori di lavoro che si occupa di promuovere l'inclusione delle persone con disabilità nei luoghi di lavoro di tutto il mondo.

- *BeatTheStigma* è un'iniziativa presentata dalle filiali di Regno Unito e Irlanda con lo scopo di sensibilizzare i collaboratori sul tema della salute mentale nel posto di lavoro e lottare contro la paura e il silenzio di questo tema.
- *Società inclusiva per persone disabili*, attuato dalla filiale Russa, mira ad assumere candidati con disabilità aiutandoli a crescere e svilupparsi all'interno dell'organizzazione.

Iniziativa a favore dei **consumatori**:

- *Tutto compreso - Ne vale la pena* è un progetto realizzato dalla filiale portoghese, che consiste nella creazione di contenuti video con sottotitoli, di etichette di prodotti con il sistema *braille*, e di un servizio di messaggistica per i consumatori con disabilità visive e uditive.

Iniziativa a favore della **comunità**:

- *Naya Aghaaz* è un programma pakistano con cui l'azienda ha fornito corsi di bellezza gratuiti a donne con disabilità provenienti da ambienti svantaggiati per migliorare le loro opportunità di lavoro e responsabilizzare le loro vite.

Attualmente L'Oréal conta circa 1200 dipendenti diversamente abili (L'Oréal, s.d.).

Riflessione personale

Intraprendere un percorso di gestione della diversità non è una scelta facile, infatti, come si è visto nei capitoli precedenti essa richiede alle aziende un impegno notevole. Tuttavia, reputo che alla luce degli ottimi risultati ottenuti dalle aziende presentate lo sforzo sia ricompensato.

Innanzitutto, tramite la gestione della diversità, si riesce ad avere dipendenti più consapevoli di sé stessi e degli altri, più rispettosi e maggiormente propensi ad instaurare legami che vanno oltre il semplice rapporto di lavoro, questo permette loro anche di essere più attenti agli stati d'animo altrui e di percepire quindi quando una persona ha un problema. Elementi che reputo fondamentali per evitare la creazione di situazioni quali mobbing, discriminazioni e molestie. Inoltre, come dimostrato dagli studi un clima di lavoro simile permette di avere dipendenti più incentivati a svolgere al meglio il proprio lavoro, aspetto di cui ne beneficia anche l'azienda stessa.

Sono consapevole che occuparsi della gestione della diversità possa essere più utile in un'azienda grande, dove il numero di persone che lavorano e le diversità che le contraddistinguono sono molteplici. Al contrario, un'azienda di piccole dimensioni, con poco tempo e risorse da impiegare in questo ambito, e un numero inferiore di dipendenti possa ritenere meno rilevante svolgere un lavoro del genere. Tuttavia penso che un ambiente di lavoro inclusivo, come quelli descritti negli esempi riportati precedentemente, sia vantaggioso su più fronti. Ragione per cui ci tengo che passi il messaggio che l'applicazione di buone pratiche di *Diversity Management* possa essere un'opportunità per tutte le aziende, indipendentemente dalla dimensione aziendale.

5. Conclusioni

La problematica legata alla violazione dell'integrità personale, in tutte le sue forme, è un tema di rilievo vista la tendenza a prestare maggiore attenzione alla salvaguardia della salute psico-sociale dei dipendenti.

Come emerso dalla prima parte di questo elaborato i comportamenti lesivi assunti da una persona a danno di un'altra sono molteplici, tuttavia tra questi vi sono tre forme più comuni riscontrate nell'ambiente lavorativo: mobbing, discriminazione e molestie sessuali. L'analisi dettagliata di queste tre tipologie e l'esposizione degli esempi concreti mirava ad informare, sia i dipendenti sia i dirigenti, riguardo al modo in cui si manifestano tali comportamenti al fine di riuscire a riconoscerli tempestivamente ed essere consapevoli delle conseguenze che si celano dietro di essi.

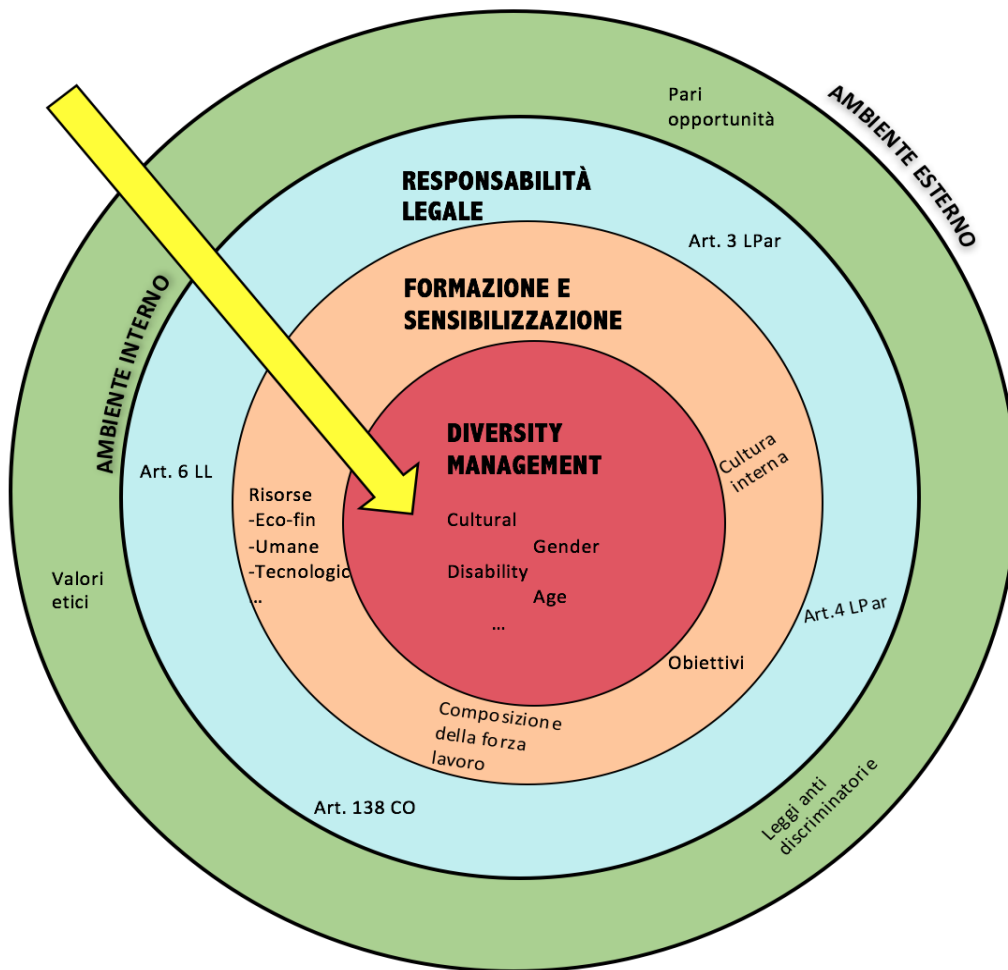
La seconda e la terza parte della ricerca invece avevano come obiettivo quello di presentare ai dirigenti le possibilità con cui si può affrontare il tema della salvaguardia dell'integrità personale. L'azienda può decidere di limitarsi a garantire che le basi legali, a tutela dei dipendenti, vengano rispettate a tutti i livelli gerarchici, vi sono infatti determinati comportamenti vietati dalla legge e obblighi dei dirigenti nei confronti del dipendente. Oppure un'azienda può decidere di fare un passo in più e introdurre dei corsi di sensibilizzazione e di formazione al fine di avere una forza lavoro più informata in grado di contrastare la creazione e lo sviluppo di determinati comportamenti dannosi.

Successivamente si è visto come l'azienda può fronteggiare il tema della tutela dell'integrità personale percorrendo una strada ancora più specifica, ovvero tramite la gestione della diversità che contraddistingue la sua forza lavoro. Grazie infatti all'introduzione di politiche personalizzate di *Diversity Management*, basate sulla composizione interna dell'azienda e sulle caratteristiche del contesto esterno, l'azienda riesce a creare un ambiente inclusivo dove vige il massimo rispetto per il prossimo e la presenza di comportamenti che ledono l'integrità personale dei dipendenti è ridotta al minimo.

Il concetto di *Diversity Management*, seppur complesso, risulta necessario in un mondo sempre più globalizzato in quanto rappresenta un'importante risorsa per l'impresa. Si è osservato come la gestione della diversità permetta sia di creare le giuste condizioni interne affinché si possa evitare la creazione di situazioni dannose per i dipendenti, sia come questa diversità risulti un fattore determinante per far fronte alla concorrenza. Una forza lavoro diversificata infatti riesce ad interagire meglio con una clientela sempre più diversificata ed esigente, riuscendo a soddisfare al meglio i loro bisogni, inoltre un contesto lavorativo in grado di valorizzare appieno ogni figura fa sì che ognuno riesca ad essere più produttivo.

Lo schema sottostante racchiude tutte le considerazioni fatte per rispondere alla domanda di ricerca presentata nel primo capitolo.

Figura 3: Come le aziende possono tutelare i propri dipendenti.



Fonte: elaborazione propria

In conclusione, si può affermare che le aziende hanno la possibilità di scegliere il livello di dettaglio, che ritengono più auspicabile, per tutelare l'integrità personale dei propri dipendenti.

La presente ricerca può essere ulteriormente approfondita indagando ad esempio sulle buone prassi adottate da aziende piccole, al fine di mostrare come la gestione della diversità si possa attuare anche in contesti diversi da quelli mostrati nell'elaborato. Per fare ciò si consiglia di contattare direttamente le aziende attive in questo ambito, visto che le informazioni riguardo alle buone pratiche adottate non sono facilmente reperibili su internet.

Bibliografia

Costituzione federale della Confederazione Svizzera. (1999).

Airone, P. M. (2017). *Disability Management. Cos'è?* Tratto il giorno luglio 26, 2020 da www.ctr.it

Albert, Cannella, Park, J.-H., & Ho-Uk. (2008). Top Management Team Functional Background Diversity and Firm Performance. *The Academy of Management Journal* .

Allos. (2019). *Diversity Management: valorizzare differenze di competenze, caratteristiche e abilità*. Tratto il giorno luglio 17, 2020 da www.allos.it/diversity-management/

Angeloni, & Borgonovi. (2017). *Laboro ergo sum. Quando il lavoro abilita l'uomo*.

Belfield, D. L. (2012, 12 18). *What is Cultural Diversity*. Tratto il giorno luglio 26, 2020 da www.purdueglobal.edu

Bernardi, G. (2005). Identità diverse e cittadinanza organizzativa. *Quaderni di Management*, 16.

Bert, L. (2020, marzo 6). *Multiculturalismo*. video, Scuola universitaria professionale, Economia aziendale .

Blog HR. (2015, dicembre 13). *L'age management*. Tratto il giorno luglio 17, 2020 da www.risorseumanehr.com

Bombelli, M. C. (2006). Il tempo delle donne. *Società*, 41.

Buonasora, A. (2019). *We Can Job*. Tratto da Diversity Management. La diversità come valore, anche in azienda.

Cancelleria dello Stato. (s.d.). *Parità nella vita professionale*. Tratto da www4.ti.ch

- Carmignano, V. (2010). *Gestire i colori della diversità: Diversity Management e imprese arcobaleno*. Università degli Studi di Milano.
- Catellucci, Martone, Minelli, Rebora, & Traquandi. (2009). *Diversity Management*. IPSOA.
- Commissione Europea. (2003). *I costi e i benefici della diversità*.
- Cook, A. (s.d.). Tratto il giorno luglio 22, 2020 da Gender Diversity in the workplace: 5 ways and 5 hows: www.insperity.com
- Daniela Del Duca, F. S. (2015, giugno 29). *Il Disability Management: come gestire la disabilità nel luogo di lavoro*. Tratto il giorno luglio 26, 2020 da www.bollettinoadapt.it
- Ege, H. (s.d.). Il fenomeno del mobbing: prevenzione, strategie, soluzioni.
- Engie. (s.d.). *L'energia di Engie*. Tratto il giorno agosto 25, 2020
- Fabiane, Tosi, Pigionatti, & Zugno. (2015). *Mobbing al lavoro: inquadramento psicologico del fenomeno*. Tratto il giorno luglio 7, 2020 da www.stateofmind.it
- Federale, I. C. (s.d.). *Legge federale sul lavoro nell'industria, nell'artigianato e nel commercio*. Tratto da Admin.ch
- Finzi, I. (s.d.). Il irto cammino verso la parità. La segregazione occupazionale tra uomini e donne. (U. d. Italiana, A cura di)
- Gatti, F. (2016). *Gender Balance, una questione aperta*. Tratto il giorno luglio 22, 2020
- Gilioli, Adinolfi, & Bagaglio. (2001). Un nuovo rischio all'attenzione della medicina del lavoro: le moestie morali (mobbing). *La Medicina del Lavoro*, 92.
- Guggiari, S. (2013). *Protezione della personalità: ambiente di lavoro e mobbing*. Centro di studi bancari, istituto di formazioni delle professioni fiduciarie, Lugano.

Guggiari, S. (2013). *Protezione della personalità: ambiente di lavoro e mobbing*. Vezia.

Guggiari, S. (2020, 9 4). *Come si comportano le aziende ticinesi?* (C. Gianinazzi, Intervistatore) Lugano .

IKEA. (2015). *IKEA Svizzera è la prima società al mondo ad aver conseguito la massima certificazione sulla parità di genere da EDGE*. Comunicato Stampa.

IKEA. (2017, marzo 28). *Ikea, il "diversity management" come valore aggiunto*. Tratto il giorno agosto 10, 2020 da <https://www.distribuzionemoderna.info>

IKEA. (s.d.). *Diversità e inclusione*. Tratto il giorno agosto 10, 2020 da www.ikea.com

IKEA. (s.d.). *La nostra storia*. Tratto il giorno agosto 10, 2020 da www.ikea.com

Institute, H. (1987). *Workforce 2000*.

Juhani, I. (2007). *The Work Ability Index (WAI)*. *Society of Occupational Medicine* .

Lawbrari. (s.d.). *Legge federale sulla parità dei sessi*. Tratto il giorno agosto 2020, 5 da lawbrary.ch

Leymann, H. (1996). *The content and development of mobbing at work*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5.

L'Oréal. (s.d.). *Promoting Diversity & Inclusion*. Tratto il giorno agosto 27, 2020 da www.loreal.com

L'Oréal. (s.d.). *L'Oréal celebrates the 10th anniversary of its DisAbility Awards and restates its commitment to people with disabilities* . Tratto il giorno agosto 27, 2020 da www.loreal.com

L'Oréal. (s.d.). *L'Oréal Italia*. Tratto il giorno agosto 27, 2020 da <https://www.loreal.it/il-gruppo/benvenuti-in-loréal-italia/!%27oréal-italia>

Malafarina, A. G. (2017, gennaio 11). *Disability Management*.

Manca, P. (s.d.). *Diversity Management e vantaggio competitivo: il valore della differenza*.

Verso un rinnovato concetto di impresa. Tratto il giorno agosto 8, 2020 da www.aidp.it

Marcaletti, F., & Garavaglia, E. (2014). *Le età al lavoro. Promuovere la gestione dell'age*

diversity analizzando i processi di invecchiamento nelle organizzazioni di lavoro. Tratto

il giorno luglio 17, 2020 da www.researchgate.net

Marco Buemi, M. C. (s.d.). *Il Diversity Management per una crescita inclusiva*.

Mauri, & Visconti. (2004). *Diversity Management e società multiculturale*. Franco Angeli.

Mazzotta, G. (2007). *Il mobbing*. Dispensa, Università degli Studi "G.D'Annunzio", Psicologia,

Pescara.

McKinsey&Company. (2010). *Woman Matter. Woman at the top of corporations: Making it happen*.

Moro, C. R., & Marostegan, C. (2020). *La figura del Disability Manager fra buone prassi e*

prospettive. Ricerca, Medialabor srl.

Naegele, G., & Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. Tratto il giorno

luglio 17, 2020 da

www.eurofound.eu.int/areas/populationandsociety/ageingworkforce.htm

Nestlé. (s.d.). *Every day: bring your whole self to work*. Tratto il giorno agosto 10, 2020 da

www.nestlejobs.com

Nestlé. (s.d.). *La Storia di Nestlé: dal 1866 ad oggi*. Tratto il giorno agosto 10, 2020 da

www.nestle.it

Nestlé. (s.d.). *Leading together*. Tratto il giorno agosto 10, 2020 da www.nestle.com

Norman, T. (s.d.). *What a diversity audit is, the benefits, and how to start one.*

ODM. (s.d.). Tratto da Guida operativa al Diversity Management.

Organization design e management. (2011). Tratto da Guida operativa al Diversity Management.

Osservatorio senior. (s.d.). *Valore over50.* Tratto il giorno agosto 25, 2020 da <https://osservatoriosenior.it/2019/07/valore-over50/>

Pastore, A., & Vernuccio, M. (2008). *Impresa e Comunicazione. Principi e strumenti per il management.*

PuntoSicuro. (2013, 01 24). *Conseguenze e tipologie di mobbing: verticale, orizzontale e bossing.* Tratto il giorno luglio 6, 2020 da www.puntosicuro.it

QuiFinanza. (2017, marzo 8). *8 marzo: Ikea introduce il congedo per stalking e il permesso per i nonn.* Tratto il giorno agosto 11, 2020 da <https://quifinanza.it/>

Rebora, G. (s.d.). *La valorizzazione dei lavoratori maturi (over 50): una sfida per le politiche pubbliche e per le strategie delle organizzazioni.* Tratto il giorno luglio 29, 2020 da www.ciip-consulta.it

Riccò, R. (s.d.). *Gestione della diversità: sfida presente e futura per le imprese.* Università degli studi di Milano, Milano.

Riccò, R., & Guerci, M. (2014). Diversity challenge: An integrated process to bridge the "implementation". (Elsevier, A cura di) *Science Direct*, 235-245.

Risorse Umane HR. (2011, novembre 19). *Diversity Management.* Tratto il giorno agosto 13, 2020 da www.risorseumanehr.com

- Roncallo, C., & Sbolci, M. (2011). *Disability Management. Gestire la disabilità sul luogo di lavoro.* (F. Sinibaldi, A cura di)
- SECO. (2015). *Tutela dei rischi psico-sociali sul posto di lavoro.* Tratto il giorno agosto 2020, 4 da info.ab@seco.admin.ch
- SECO. (2016). *Mobbing.* Tratto il giorno luglio 6, 2020 da www.seco.admin.ch
- SECO. (2016). *Mobbing e altri comportamenti molesti.* Berna.
- SECO. (2016). *Tutela dei rischi psico-sociali sul psoto di lavoro.* Tratto il giorno agosto 20, 2020 da www.seco.admin.ch
- SECO. (2020). *La legge sulla parità dei sessi.* Tratto da www.admin.ch
- SECO. (d.s.). *Frase standard per elaborare una direttiva sulla tutela dell'integrità personale sul posto di lavoro.* Tratto il giorno agosto 20, 2020 da www.seco.admin.ch
- SECO. (s.d). *Lista di controllo Molestie sessuali. Il rispetto reciproco crea un buon clima di lavoro.* Berna.
- SECO. (s.d). *Mobbing et autres formes de harcèlement.* Tratto il giorno agosto 2020, 4 da www.seco.admin.ch.
- SECO, S. d. (2016). *Mobbing e altri comportamenti molesti.* Tratto da bundespublikum.adim.ch
- Seco, S. d. (s.d.). *Violazione dell'integrità personale.* Tratto da safeatwork.ch
- Servizio per la lotta contro il razzismo. (s.d.). *Il mondo del lavoro senza discriminazioni.*
- Sodalitas. (s.d.). Tratto il giorno agosto 25, 2020 da www.sodalitas.it/fare/giovani-e-futuro
- Sodalitas. (s.d.). *Profilo.* Tratto il giorno agosto 25, 2020 da www.sodalitas.it/la-fondazione/profilo

Studer, S. (2018). *Living together*. Tratto da Nestlé.

Unia Segretariato Centrale. (2009). Una guida per le donne che si sentono molestate sessualmente. *Molestie sessuali sul posto di lavoro*. Berna.

Unilever. (s.d.). *Codice dei Principi di Business e relative Policy di Unilever*.

Unilever Corporate. (2015). *Le nostre persone*.

Unilever. (s.d.). Tratto il giorno agosto 13, 2020 da Advancing diversity & inclusion: www.unilever.com

Unilever. (s.d.). *Chi siamo*. Tratto il giorno agosto 26, 2020 da <https://www.unilever.it/about/>

V.Mattana. (2016). Il Disability Management in Italia: una rassegna degli studi basati sull'evidenza. *Electronic Journal of Management*, p. 2.

Walker, A. (2004). The Emergence of Age Management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour*, 10.

Walter, H. (1993). *Mobbing: Kleinkrieg am Arbeitsplatz: Konflikte*.

Wikipedia. (s.d.). *LGBT*. Tratto il giorno agosto 2020, 5 da <https://it.wikipedia.org/wiki/LGBT>

Wyller, R., & Heinzer, B. (s.d.). *Droit du travail*. Berna: Stämpfli Editions.

Allegati

Allegato 1: Intervista telefonica a Sharon Guggiari

L'intervista è stata fatta venerdì 4 agosto.

Il tema affrontato riguardava il modo in cui le imprese tutelano i propri dipendenti da comportamenti quali mobbing, molestie e discriminazione.

L'intervista NON è stata registrata.

Mi sono stati forniti i seguenti documenti:

SECO.(2015). *Tutela dei rischi psico-sociali sul posto di lavoro*. Tratto il giorno agosto 2020, 4 da

info.ab@seco.admin.ch

SECO. (s.d.). *Mobbing et autres formes de harcèlement*. Tratto il giorno agosto 2020, 4 da www.seco.admin.ch

Inoltre, mi è stato dato un documento elettronico, redatto da Sharon Guggiari, utilizzato in una sua lezione al Centro Studi Bancari di Villa Negroni, il quale affronta il tema della violazione dell'integrità personale.

Guggiari, S. (2013). *Protezione della personalità: ambiente di lavoro e mobbing*. Vezia.