



UNIVERSITÀ DELLA
VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA
VALLÉE D'AOSTE

DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE E SOCIALI

CORSO DI LAUREA IN SCIENZE E TECNICHE PSICOLOGICHE

ANNO ACCADEMICO 2022/2023

TESI DI LAUREA

**SFUMATURE DELLA LEADERSHIP INCLUSIVA: LUCI E OMBRE NEI CONTESTI
LAVORATIVI E NELLE ORGANIZZAZIONI**

RELATORE:

Prof. Angelo Benozzo

STUDENTE: 20 D03 235

Davide Spanò

INDICE

INTRODUZIONE	4
PRIMO CAPITOLO. LA LEADERSHIP: TEORIE E MODELLI DI RIFERIMENTO...	6
<i>1.1 LO SCENARIO DELLA LEADERSHIP.....</i>	<i>6</i>
SECONDO CAPITOLO. LA LEADERSHIP INCLUSIVA	12
<i>2.1 LA LEADERSHIP INCLUSIVA: IL MODELLO DELOITTE.....</i>	<i>16</i>
<i>2.2 LA LEADERSHIP INCLUSIVA: LE CONSEGUENZE PER I LAVORATORI E LE ORGANIZZAZIONI</i>	<i>20</i>
TERZO CAPITOLO. UNA RILETTURA DELLA LEADERSHIP INCLUSIVA: PROBLEMI E INTERROGATIVI	26
<i>3.1 UNA PREMESSA</i>	<i>26</i>
<i>3.2 IL TIPO DI ORGANIZZAZIONE E LAVORO PRESO IN ESAME</i>	<i>28</i>
<i>3.3 PROBLEMATIZZARE L'INCLUSIONE: OBIETTIVI E DOMANDE DI RICERCA</i>	<i>29</i>
<i>3.4 I METODI DI RICERCA</i>	<i>30</i>
<i>3.5 I RISULTATI</i>	<i>32</i>
<i>3.6 LE IMPLICAZIONI PER LA LEADERSHIP INCLUSIVA</i>	<i>34</i>
CONCLUSIONI	36
BIBLIOGRAFIA	37

SITOGRAFIA 38

RINGRAZIAMENTI 40

INTRODUZIONE

La maggior parte della ricerca sulla leadership degli ultimi cinquant'anni è stata realizzata negli Stati Uniti, in Canada e in Europa Occidentale; ma negli ultimi dieci anni si è registrato un crescente interesse per questo tema anche in altre culture, soprattutto quelle non occidentali. Il progresso delle conoscenze sulla leadership, nel corso degli ultimi Ottant'anni, è stato notevole. Da quando Kurt Lewin progettò i suoi primi esperimenti sulla leadership fino ai giorni nostri, abbiamo raccolto sempre più elementi in merito ad essa: le sue caratteristiche essenziali, cosa la renda diversa dalla semplice dirigenza e come le relazioni di potere su cui si basa influenzino il nostro comportamento. Abbiamo fatto molti progressi nella conoscenza di ciò che rende le persone leader, della loro personalità, di come si comportano per raggiungere il successo, di come adattano i loro comportamenti alle diverse situazioni e di come possono cambiare gli altri per raggiungere gli obiettivi che desiderano. Con la crescente globalizzazione delle organizzazioni aumenta la necessità di ricerche sulla leadership efficace nelle diverse culture, essenziale per affrontare i crescenti problemi economici e sociali che affliggono il mondo, in tutte le sfere della società, comunità, organizzazioni e gruppi più o meno formali. Nessuno crede che problemi quali il cambiamento climatico possano essere risolti senza l'esercizio di una leadership efficace. Portando l'attenzione a contesti della quotidianità, emerge il fallimento delle squadre mediche di pronto soccorso senza leader, l'insoddisfazione di lavorare con leader negativi e tossici e carenze affettive e educative in bambini che non hanno genitori o tutori adulti per prepararsi, anticipare e affrontare il futuro che hanno davanti. Questo è il valore della leadership nella nostra società. La società vuole conoscere il modello di leadership più appropriato, non solo in termini di efficacia e risultati, ma anche di benessere e soddisfazione delle persone, di innovazione e miglioramento della vita collettiva. Soprattutto negli ultimi anni, sempre più organizzazioni si stanno allontanando dai modelli tradizionali di leadership per creare ambienti di lavoro più inclusivi, equi e diversificati, caratterizzati da principi di giustizia sociale e dall'obiettivo di costruire relazioni positive. Questo cambiamento culturale è stato guidato in gran parte da leader che hanno riconosciuto l'importanza di promuovere una cultura organizzativa basata sulla diversità e sull'inclusione, non solo come una questione di responsabilità sociale, ma anche come una strategia per il successo aziendale a lungo termine. La leadership inclusiva si concentra sulla creazione di un ambiente di lavoro in cui tutti i dipendenti, a prescindere dall'origine, dall'identità, dal genere o dalle abilità, si sentono apprezzati e rispettati e in cui le differenze siano celebrate come un'opportunità di crescita e di innovazione.

A partire da queste premesse, il presente elaborato affronta il tema della leadership inclusiva articolandolo in tre capitoli. Nel primo capitolo, dopo una panoramica dello scenario storico e culturale in cui si colloca la leadership inclusiva, ho mostrato l'importanza di abbracciare la politica del *Diversity, Equity and Inclusion* (DE&I) per il successo e la sostenibilità delle organizzazioni nel mondo contemporaneo. Questa cornice teorica ha fornito le fondamenta per l'approfondimento successivo del concetto di leadership inclusiva. Nel secondo capitolo, ho posto l'accento sul modello di leadership inclusiva proposto dalla Deloitte, una multinazionale del mondo delle società di consulenza. Attraverso una disamina di alcuni articoli accademici, presento come la leadership inclusiva possa generare impatti positivi sia sul benessere dei lavoratori che sull'efficacia dell'organizzazione nel suo complesso. Questi risultati sottolineano come un'attenzione consapevole all'inclusione possa creare un ambiente di lavoro più creativo e produttivo. Tuttavia, è importante sottolineare che adottare una posizione acritica nei confronti dell'inclusione può portare a un uso distorto e retorico del concetto. Proseguendo con il terzo capitolo, grazie ad alcuni articoli empirici, ho analizzato come le pratiche di inclusione nelle organizzazioni possano influenzare la leadership inclusiva. È emerso che un'analisi critica e attenta è necessaria per evitare che l'inclusione diventi un mero *slogan* retorico. Questi studi hanno sottolineato la complessità delle pratiche di inclusione, evidenziando che, se gestite con superficialità, potrebbero perpetuare nuove forme di esclusione, disuguaglianze e gerarchie. Con ulteriori considerazioni si evince che la leadership inclusiva non è una “panacea universale”, ma un concetto complesso non moralmente indiscutibile e che richiede una riflessione critica. È importante comprendere che, per portare miglioramenti significativi nell'ambiente di lavoro, l'inclusione deve essere gestita con consapevolezza e responsabilità.

PRIMO CAPITOLO. LA LEADERSHIP: TEORIE E MODELLI DI RIFERIMENTO

1.1 LO SCENARIO DELLA LEADERSHIP

Dalla metà del ventesimo secolo, il tema della leadership ha assunto un ruolo decisivo negli studi organizzativi. La leadership consiste nell'avere seguaci e allo stesso tempo ottenere risultati, ed è una relazione di influenza che porta a cambiamenti significativi (Bass, 1990). La parola inglese “leader” deriva dall'intreccio di due parole arcaiche una tedesca (lidan: andare) e una inglese (lithan: viaggiare) (Gabriel, 2009). Il leader è dunque colui che “dà la direzione”, “va avanti” e “agisce”. La leadership nelle organizzazioni è la capacità di guidare e influenzare gli altri nell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi aziendali. È un elemento essenziale nella gestione e nello sviluppo di qualsiasi organizzazione, sia essa una grande o piccola impresa, un'organizzazione *no-profit* o un'istituzione pubblica. Come accennato nell'introduzione e come si legge nella *call for papers* “Leadership and the Future of Humanity” (2022) della rivista *Leadership* pubblicata da *SAGE*, il nostro mondo è afflitto da gravi problemi e sfide, tra cui il cambiamento climatico, la rivoluzione tecnologica che avanza sul posto di lavoro, la crescente disuguaglianza sociale, la sostenibilità, il razzismo e la violenza contro le donne. La leadership populista, definita nell'articolo “Sapete definire un leader populista?” (Gasparini, 2021)¹ come una leadership che si trasforma in portavoce delle preoccupazioni popolari, attirando l'attenzione dei cittadini al fine di ottenere un consenso politico, è in aumento in molti Paesi, tra cui gli Stati Uniti, l'Ungheria, la Polonia e l'India. Nel frattempo, la recente pandemia di Covid ha evidenziato la fragilità dei sistemi economici e sanitari. L'invasione dell'Ucraina da parte della Russia ha riportato la guerra nell'Europa continentale, mettendo in evidenza l'importanza della leadership. Abbiamo bisogno di una comprensione più approfondita di ciò che funziona e di ciò che impedisce alle organizzazioni, alle comunità e ai Paesi di sviluppare modelli di leadership migliori per il futuro dell'umanità. Poiché le teorie tradizionali della leadership (trasformazionale, autentica, *servant*, ecc.) appaiono decisamente inadeguate ad affrontare le sfide dell'umanità, è importante delineare nuove teorie della leadership che sfidino gli approcci tradizionali. A questo proposito, la Deloitte, un'azienda di servizi di consulenza e revisione contabile, spiega che la forza lavoro è stata considerata un elemento essenziale del successo di un'azienda, ma è proprio

¹ Articolo pubblicato da Amedeo Gasparini sul sito: <https://corriereitalianita.ch/sapete-riconoscere-un-leader-populista-di-destra-e-di-sinistra/>

nelle situazioni di emergenza che l'importanza delle persone in un'organizzazione viene ulteriormente sottolineata. Le crisi che hanno scosso i Paesi occidentali negli ultimi decenni sono state principalmente legate a contingenze economiche. Di conseguenza, l'impatto sulle persone è stato ipotizzato come una situazione di disoccupazione, che a sua volta ha portato a difficoltà economiche e sociali. Tuttavia, lo scenario degli ultimi anni, presenta solo analogie con i cambiamenti radicali a cui abbiamo assistito in passato, in quanto combina i rischi per l'occupazione con quelli per la salute pubblica. Mettere i propri dipendenti al primo posto è quindi una priorità assoluta per imprenditori e aziende, che sono chiamati a sviluppare strategie e a tradurle in azioni chiaramente incentrate sulle persone. L'emergere della pandemia ha radicalmente modificato l'approccio e le modalità con cui il lavoro viene distribuito e svolto. Il processo di miglioramento del benessere dei lavoratori attraverso modalità di lavoro flessibile, intrapreso negli ultimi anni, ha subito un'accelerazione inaspettata. In questo contesto, si prevede che i cambiamenti significativi che le aziende sono obbligate ad apportare avranno conseguenze a medio e lungo termine. A tal proposito, Josh Bersin viene spesso citato come uno dei principali analisti del settore delle risorse umane e del mondo del lavoro a livello mondiale², ha affrontato l'impatto delle conseguenze della pandemia di COVID-19 sul mondo del lavoro e dell'impresa nel suo articolo "Leadership In A Time Of Slower Growth" (2022). Egli sostiene che la pandemia ha portato a cambiamenti radicali nella gestione del lavoro, con la maggior parte delle aziende che ha adottato il lavoro a distanza e ha dovuto ripensare le proprie strategie aziendali per far fronte alla crisi. L'articolo esplora anche i temi della diversità, dell'inclusione e dell'equità, sottolineando come la pandemia abbia evidenziato le disuguaglianze e le disparità esistenti nella società e nel mondo del lavoro, e come sia fondamentale lavorare per promuovere una cultura aziendale inclusiva e una maggiore equità. L'articolo evidenzia anche i cambiamenti che le aziende dovranno affrontare nel futuro post-pandemia, sottolineando l'importanza di aumentare la flessibilità e di concentrarsi nuovamente sulle esigenze dei dipendenti. In effetti, negli ultimi 15 anni, a partire dalla recessione del 2008, la maggior parte delle aziende si è concentrata sulla crescita. Tuttavia, la pandemia ha cambiato questo panorama, creando nuovi modelli di *business* e aumentando l'attenzione al benessere dei dipendenti.

² Come si può leggere nella biografia di Josh Bersin sul sito <https://joshbersin.com/josh-bersin-biography/>

Le aziende hanno dovuto trasformare le loro attività, sviluppare strategie di lavoro remoto e ibrido, e investire seriamente e strategicamente nell'esperienza dei dipendenti, nella salute mentale, nella resilienza e nella flessibilità. Ora, che siamo usciti dalla pandemia, abbiamo chiaramente assistito a un rallentamento della crescita e un'altra questione molto importante è diventata quella della produttività. Una recente indagine di Microsoft Work Trends ha infatti evidenziato come l'87% dei dipendenti si sente altamente produttivo, ma solo il 12% dei *CEO* è d'accordo. Come possono le aziende continuare a dare risultati quando la crescita non è più garantita? Come possono migliorare la produttività quando la forza lavoro è esaurita? Si parla di “*productivity* paranoia”, ma la cosa importante da notare è che questa nuova sfida della leadership riguarda ancora una volta una nuova serie di problemi legati alle persone in azienda, che è ciò su cui voglio concentrarmi. Bersin (2022) indica anche l'emergere di una nuova coscienza sociale come un'altra conseguenza della pandemia. Idee come la sostenibilità, il senso della missione e l'enfasi sui "valori morali" sono al centro dell'attenzione. Ciò si riflette nei 17 obiettivi globali di sviluppo sostenibile adottati nel 2015 dai Capi di Stato e di Governo dell'Organizzazione delle Nazioni Unite. Questi obiettivi universali, da raggiungere entro il 2030, sono la realizzazione dei diritti umani per tutti, ponendo fine alla povertà e alle disuguaglianze; la costruzione di società pacifiche, giuste e inclusive; la promozione dell'emancipazione femminile, del loro *empowerment* e dell'uguaglianza di genere; obiettivi che mirano a bilanciare le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile - economica, sociale e ambientale, per rendere il nostro pianeta e le sue risorse naturali sostenibili e protette. Alla luce di questi fatti, non c'è azienda al mondo che non senta la responsabilità di migliorare la salute, la disuguaglianza di reddito, il clima e l'ambiente. Questo è un mondo nuovo, tutti i leader devono essere esperti nella gestione e sviluppo delle persone e comprendere un mondo caratterizzato da una forza lavoro di cinque generazioni da alti livelli di diversità e dalla necessità per tutti i dipendenti di apprendere nuove competenze. Per costruire un'azienda che abbraccia queste nuove idee e allo stesso tempo cresce in modo produttivo, il *CEO* deve essere uno psicologo, un uomo d'affari e un *designer* organizzativo. Il libro “Creative social change leadership: for Health World” (Shuyler, 2016), può fornire lezioni e possibili risposte che le organizzazioni non hanno colto. Il libro sostiene che la salute può essere migliorata attraverso l'uguaglianza di genere, le *partnership* basate sulla fiducia, sull'adattamento ambientale e la partecipazione alle attività organizzative ed imprenditoriali, e offre alcuni suggerimenti alle organizzazioni per diventare o rimanere sane durante una pandemia; questo contributo è interessante per due motivi:

- in primo luogo, fornisce raccomandazioni utili in tempi di incertezza
- in secondo luogo, dà priorità agli obiettivi di sviluppo sostenibile.

Si concentra poi su leadership, salute, sostenibilità e relazioni organizzative e suggerisce che l'uguaglianza di genere e l'inclusione, in particolare per le donne, dovrebbero essere una priorità assoluta per le organizzazioni che cercano una maggiore salute in questi tempi difficili. Questi dovrebbero essere considerati fattori alla base del modello "Salute organizzativa e sociale". Anche McKinsey & Company, una società di consulenza strategica globale che si occupa di diversità e inclusione, cerca di fornire risposte e trovare soluzioni. In un suo articolo, "COVID-19 and gender equality: Countering the regressive effects" (2020), esplora l'impatto della pandemia sulla disuguaglianza di genere nel mondo del lavoro e stima il potenziale impatto economico a lungo termine. McKinsey stima che le donne siano 1,8 volte più vulnerabili alla crisi rispetto agli uomini, rappresentando il 39% dell'occupazione globale ma il 54% delle perdite di posti di lavoro. Ciò significa che l'occupazione femminile sta diminuendo più rapidamente della media, anche tenendo conto dei diversi settori in cui lavorano uomini e donne. L'articolo osserva che, se non si adottano misure per affrontare l'impatto della pandemia sulla disuguaglianza di genere, il PIL globale nel 2030 potrebbe essere inferiore di 1.000 miliardi di dollari rispetto a quello che si avrebbe se i tassi dell'occupazione delle donne fossero uguali a quelle degli uomini in tutti i settori. D'altro canto, l'adozione di misure volte a promuovere l'uguaglianza di genere potrebbe raggiungere 13.000 miliardi di dollari al PIL globale nel 2030 rispetto a uno scenario in cui non vengono adottate misure. Per raggiungere questi obiettivi l'articolo suggerisce diverse azioni pratiche. In primo luogo, le aziende dovrebbero lavorare per creare una cultura inclusiva e flessibile sul posto di lavoro che permetta alle donne di conciliare le esigenze del lavoro e della cura. L'articolo conclude che l'uguaglianza di genere è essenziale per la ripresa economica e che gli investimenti in questo settore non solo andranno a beneficio delle donne, ma contribuiranno anche a creare un'economia globale più forte e sostenibile. L'articolo della McKinsey & Company "Diversity wins: how inclusion matters" (2020), indica invece un'altra possibile via d'uscita alla crisi, affermando che l'inclusione e la diversità sono più importanti che mai per i dirigenti delle aziende di tutto il mondo. La pandemia si è rivelata la più grande prova di leadership, con le organizzazioni che si sono trovate ad affrontare incredibili turbolenze. I leader devono essere preparati non solo a proteggere la salute dei loro dipendenti e clienti, ma anche a far fronte a gravi interruzioni delle loro attività, a pianificare la ripresa e a ripensare i loro modelli di business per la "nuova normalità". Alcune aziende si trovano ad affrontare perdite di fatturato

catastrofiche, interruzione dell'attività e della catena di approvvigionamento, problemi di liquidità e solvibilità. Altre devono affrontare picchi di domanda inaspettati. Si prevedono cambiamenti significativi e duraturi nei mercati dei clienti, nel contesto normativo e negli assetti del personale. In questo contesto difficile, la “nuova normalità” della promozione dell'inclusione e della diversità (I&D) potrebbe facilmente essere messa in secondo piano, annullando i pazienti progressi compiuti da molte aziende negli ultimi anni. Tuttavia, come dimostra questo rapporto, I&D è un mezzo potente per migliorare le prestazioni aziendali. Le aziende che abbracciano una forza lavoro diversificata e hanno leader con prospettive multiple usciranno dalla crisi più forti. D'altro canto, alcune sembrano considerare I&D come un lusso durante la crisi. Se le aziende trascurano I&D durante quest'ultima l'impatto non sarà solo sui loro bilanci, ma anche sulla vita delle persone, rafforzando i comportamenti di esclusione, i pregiudizi inconsci e minando l'inclusione. Le aziende devono cogliere questo momento per proteggere le conquiste già ottenute e utilizzare I&D per la loro prospettiva futura. Inoltre, la McKinsey (2020) sostiene che le aziende diversificate e inclusive hanno maggiori probabilità di prendere decisioni migliori e più coraggiose, una abilità importante in caso di crisi. Per esempio, questo rapporto sottolinea l'importanza della *team leadership* e la capacità di stabilire una direzione chiara per il futuro dell'azienda come aspetti organizzativi necessari per uscire con successo dalla crisi dopo la crisi del 2008-2009, con la diversità che gioca un ruolo chiave in entrambi questi aspetti. La diversità e l'inclusione sono potenti motori delle *performance* aziendali (McKinsey & Company, 2020). Le aziende e i leader che sopravvivono a questa emergenza troveranno in I&D uno strumento essenziale per il recupero, la resilienza e il riadattamento. Prima però di definire e confrontare termini come diversità, inclusione ed equità, è necessario approfondire le teorie e i modelli di leadership più rilevanti. In questo primo capitolo abbiamo esplorato una serie di argomenti cruciali per comprendere la leadership e il suo rapporto con i cambiamenti sociali, le sfide attuali e il futuro dell'umanità. Sono state evidenziate sfide attuali come il cambiamento climatico, la disuguaglianza sociale e la pandemia di COVID-19 e si è discusso sul ruolo della leadership nell'affrontare queste sfide. Infatti, anche Wise Growth, una società di consulenza italiana che offre soluzioni personalizzate in vari ambiti come la diversità e l'inclusione nel suo rapporto “Sostenibilità umana: un orizzonte nuovo” (2022), redatto dalla fondatrice Cristina Bombelli, afferma che ci troviamo in una situazione completamente nuova. Non può essere una coincidenza che la pandemia globale abbia messo milioni di persone in una situazione in cui devono comportarsi come non hanno mai fatto prima, stare a casa, rallentare le loro relazioni e soprattutto, cambiare il loro modo di lavorare. Il tema qui proposto è che il rapporto delle persone

con il lavoro sta cambiando a tal punto che è necessario costruire un nuovo dialogo tra individui e imprese. In una situazione così contraddittoria come quella dell'occidente sviluppato, non si può non considerare l'impatto delle motivazioni dei bisogni e delle esigenze in trasformazione di tutte le persone. Quali valori stanno emergendo? Cosa vogliono le persone dalle aziende? Cosa vogliono dal posto di lavoro?

Il prossimo capitolo cercherà di rispondere a queste domande, esplorando come la leadership inclusiva si collochi in questo contesto e possa essere un approccio efficace per affrontare la diversità, supportare l'equità e promuovere l'inclusione nelle organizzazioni. In particolare, verrà preso in considerazione il modello di leadership inclusiva della Deloitte.

SECONDO CAPITOLO. LA LEADERSHIP INCLUSIVA

Molte organizzazioni, secondo l'articolo della Società di consulenza McKinsey & Company "What is diversity, equity and inclusion" (2022)³, si sforzano di promuovere tre valori interconnessi: Diversità, Equità e Inclusione (DEI). Questi valori mirano a sostenere una varietà di individui, compresi quelli appartenenti a diverse razze, etnie, religioni, abilità, generi e orientamenti sessuali. Si tratta di concetti fondamentali che stanno diventando sempre più importanti nel mondo del lavoro. Definire questi termini è fondamentale per comprendere il significato e l'impatto nelle organizzazioni e nelle società nel loro complesso. In primo luogo, la diversità si riferisce alle differenze che esistono tra le persone in termini di genere etnia, lingua, cultura, religione, orientamento sessuale e abilità. Il dizionario Treccani definisce la diversità come lo stato delle persone che sono "diverse", o che si considerano tali, o che sono considerate "diverse" dagli altri. La parola diversità deriva dal latino *diversitas* che può essere tradotta come "lontano da". Quindi, come sostiene la Società di consulenza DADAOP nell'articolo "Inclusione nel mondo del lavoro, chi resta fuori?" (La Barbera, 2022), indicare qualcosa o qualcuno come diverso stabilisce necessariamente anche una distanza, per l'uso stesso della parola. Distanza da una norma, che è un concetto che rappresenta solo una maggioranza in termini statistici, ma che in realtà esclude una minoranza, ed è sospetta proprio perché "non *standard*", "insolita" e "probabilmente malsana". La McKinsey sostiene che la diversità si riferisce alla presenza di vari individui nella forza lavoro. Alcuni esempi di diversità nei contesti lavorativi includono:

- Diversità di genere: come la composizione di uomini, donne e persone non binarie in un determinato gruppo.
- Diversità di età: se il gruppo è prevalentemente formato da persone di una specifica generazione o c'è una mescolanza di diverse fasce d'età.
- Diversità etnica: se le persone nel gruppo condividono tradizioni nazionali o culturali comuni oppure provengono da diverse origini.

³ Pubblicato dalla McKinsey & Company sul sito: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-diversity-equity-and-inclusion#/>

- Abilità fisiche e neurodiversità: se vengono considerati i punti di vista delle persone con disabilità, sia evidenti che non evidenti.

Questi sono solo alcuni esempi tra i più comuni, ma le forme di diversità possono variare considerevolmente. La parola equità, secondo l'enciclopedia Treccani, deriva dal termine latino "*aequitas*" che significa giustizia. L'equità consiste nel costruire un sistema giusto ed equo che rispetti e tenga conto delle differenze individuali, ponendo l'accento sulla garanzia che le persone abbiano le stesse opportunità di crescita e sviluppo, indipendentemente dalle loro differenze. L'equità si riferisce a garantire parità di trattamento a tutte le persone, in modo che le norme, le pratiche e le politiche adottate assicurino che l'identità di una persona non influenzi le opportunità o i risultati sul posto di lavoro. L'equità si distingue dall'uguaglianza in modo sottile ma significativo. Mentre l'uguaglianza si basa sull'assunzione che tutte le persone debbano essere trattate allo stesso modo, l'equità tiene conto delle circostanze uniche di ogni individuo, adattando il trattamento di conseguenza per garantire un risultato finale paritario. Infine, l'inclusione, etimologicamente derivata dal latino "*inclusio-onis*" significa inserire, mettere dentro, comprendere. Questo contesto, si riferisce alla creazione di un ambiente in cui tutte le persone, indipendentemente dalle loro differenze, sono rispettate valorizzate e viste come parte della comunità. L'inclusione è il processo di coinvolgimento attivo di persone provenienti da contesti diversi in tutti gli aspetti della società, senza esclusione alcuna, mentre l'inclusività è la capacità di includere il maggior numero possibile di persone nel godimento dei diritti, nella partecipazione all'attività e nella realizzazione delle azioni. Più in generale, si riferisce a una tendenza o tendenza accogliente e non discriminatoria, in contrapposizione all'intolleranza creata dai giudizi, pregiudizi, razzismo e stereotipi. La Built in, una comunità *online* per *startup* e aziende *high-tech*, nell'articolo "What Does Diversity, Equity and Inclusion (DEI) Mean in the Workplace?" (Heinz, 2023) sostiene che in un contesto di cambiamenti davvero rivoluzionari che riguardano non solo il modo di lavorare, ma anche il rapporto tra persone e risorse in senso più ampio, sono necessarie nuove competenze *manageriali*, in cui non si può prescindere dalle capacità relazionali e dall'empatia nella gestione delle risorse umane. Un ambiente di lavoro sempre più accogliente, attento alla persona e aperto alla diversità è la leva prioritaria per l'adozione di politiche DEI. Combinando questi tre elementi, il DEI è un'etica che riconosce il valore delle voci diverse, sottolinea l'inclusione e il benessere dei dipendenti come elementi centrali per il soggetto. Per mettere in pratica questi valori, le aziende devono essere proattive nell'implementare programmi e iniziative che rendono i loro uffici più diversi, equi e inclusivi. I datori di lavoro dovrebbero

essere incoraggiati a considerare il benessere e la realizzazione delle persone che lavorano, oltre agli interessi delle aziende. L'idea è che, se le persone si sentono valorizzate e coinvolte nel loro lavoro, saranno in grado di realizzare grandi cose contribuendo al progresso e al successo collettivo. Si tratta di un beneficio tangibile e misurabile che ha un impatto positivo a tutti i livelli - individuale, di gruppo aziendale, organizzativo e sociale - ma non può essere raggiunto senza una leadership che abbraccia e promuova i valori della DEI e che permetta di creare un ambiente di lavoro accogliente e rispettoso per tutti i dipendenti. La leadership inclusiva rappresenta, a tal proposito, un ulteriore passo avanti. Mentre i modelli precedenti si sono concentrati sugli stili e sulle caratteristiche personali dei leader, quest'ultima sottolinea l'importanza di coinvolgere e valorizzare tutti i membri dell'organizzazione, indipendentemente dalla diversità o dal *background*. Se questo è vero in tempi normali, è ancora più pertinente in situazioni di emergenza, come quelle vissute durante il lockdown di Covid-19. Nel rapporto della Società di consulenza Deloitte "From now on. Workforce. Sfide e opportunità, da oggi in poi" (2020) viene descritto come il processo avviato negli ultimi anni per migliorare l'inclusione dei lavoratori in termini di integrazione vita-lavoro e benessere attraverso forme di lavoro a distanza, si sia accelerato durante l'emergenza Covid-19. Attualmente, oltre 8,2 milioni di persone in Italia svolgono mansioni che possono essere svolte a distanza. L'adozione costante del lavoro a distanza implica l'attuazione di cambiamenti a medio e lungo termine che richiedono nuovi modelli organizzativi e di leadership. Ciò richiede di tenere conto delle diverse esigenze degli individui e dei cambiamenti nella qualità e nel numero delle interazioni sociali, che possono influire sulla motivazione, sul senso di appartenenza e sulla produttività nel lungo periodo. Fabio Pompei, *CEO* di Deloitte Central Mediterranean, commenta che la prosperità sempre maggiore delle aziende che adottano il lavoro agile richiede un nuovo modello organizzativo incentrato sulla flessibilità e sull'inclusione. Ma cosa significa questo diverso contesto? L'articolo di Deloitte descrive quattro macro-tendenze globali che stanno ridefinendo l'ambiente e influenzando le priorità aziendali: il primo riguarda la diversità del mercato, la cui domanda si sta spostando verso i mercati emergenti. Con una classe media in crescita, questi nuovi mercati rappresentano la più grande opportunità di crescita nei portafogli di molte aziende in tutto il mondo. Secondo, la diversità dei clienti: gli attributi e gli atteggiamenti dei clienti stanno cambiando. Una base di clienti sempre più diversificata, supportata dalla tecnologia, che si aspetta di personalizzare e di poter influenzare i prodotti e i servizi che consuma.

Terzo, diversità di idee: la tecnologia digitale, l'iperconnettività e la deregolamentazione stanno sconvolgendo la natura delle catene del valore aziendale, del consumo e della concorrenza. Pochi potrebbero contestare la necessità di una rapida innovazione. Infine, la diversità delle risorse umane: l'evoluzione delle strutture d'età, dell'istruzione e dei flussi migratori, nonché le aspettative di pari opportunità e di equilibrio tra lavoro e vita privata, stanno influenzando i gruppi di dipendenti. Diversità di mercati, clienti, idee e persone: queste trasformazioni simultanee rappresentano un nuovo contesto e ridefiniscono le competenze richieste ai futuri leader di successo. Naturalmente, gli aspetti fondamentali della leadership, come definire la direzione e influenzare gli altri, sono senza tempo, ma si stanno riconoscendo nuove competenze essenziali per l'esecuzione della leadership, come descritto di seguito. In effetti, gli elementi della leadership inclusiva si riflettono, ad esempio, in quella trasformazionale. La nuova leadership deve quindi essere consapevole di questi fatti e avere la capacità di costruire reti inclusive, sia all'interno del *team* per mitigare le difficoltà e mantenere i legami sociali e professionali, sia in relazione agli *stakeholder* interni ed esterni, come i clienti. La leadership inclusiva è uno stile efficace per valorizzare e promuovere la diversità e i contributi individuali, facendo leva sull'innovazione e sulla performance per ottenere un vantaggio competitivo, ma partiamo da una definizione: essa è un nuovo approccio alla leadership basato su principi filosofici, incentrati sulla persona e sulla relazione, e radicati nei concetti di relazione, comportamento emotivo, giustizia sociale e cambiamento sociale (Byrd, 2022). Sebbene il termine sia stato oggetto di concettualizzazione e ricerca in diverse discipline e gruppi di ricerca professionali, è agli psicologi sociali che si attribuisce il merito di aver gettato le basi di quella che si è formalmente sviluppata come leadership inclusiva (Thompson e Matkin, 2020). L'approccio alla leadership inclusiva promuove relazioni collaborative, di cura, emotive e di reciproca soddisfazione e rifiuta quella più tradizionale e gerarchica (Byrd, 2022; Ryan, 2007). Si tratta di adottare un approccio differenziato verso le persone e i gruppi in modo equo, basandosi sulle loro caratteristiche uniche piuttosto che sugli stereotipi; di personalizzare gli individui, cioè di accettarli come membri di un gruppo, pur comprendendo e apprezzando l'unicità delle diverse persone; e infine di utilizzare il pensiero di gruppo diversificato per generare idee più intelligenti.

2.1 LA LEADERSHIP INCLUSIVA: IL MODELLO DELOITTE

Secondo la ricerca di Deloitte "The six signature traits of Inclusive Leadership" (Bourke, 2016) le persone si sentono incluse quando sentono di essere trattate in modo equo, la loro unicità è valorizzata, hanno un senso di appartenenza e possono esprimere liberamente i loro punti di vista. Il modello di leadership inclusiva di Deloitte si articola in sei caratteristiche distintive, sia a livello di mentalità che di comportamento, che dimostrano non solo l'accettazione delle differenze individuali, ma anche il potenziale per sfruttarle a vantaggio della competitività:

1. A livello individuale e organizzativo, l'impegno a trattare la diversità e l'inclusione come una priorità aziendale e a esprimerne il valore in modo chiaro e autentico. A livello di *team*, si tratta di comprendere l'individualità di ciascun membro del *team*, trattarlo con equità e rispetto e farlo sentire legato al gruppo e all'organizzazione.

2. Coraggio: fondamentale per attuare il concetto di diversità e inclusione e promuoverne la pertinenza alla missione aziendale, alla strategia di inclusione e ai valori organizzativi. Lo stesso coraggio è necessario anche per riconoscere i propri limiti e margini di miglioramento e per promuovere una cultura positiva degli errori.

3. Consapevolezza dei propri *bias*, ad esempio attraverso il *feedback*, per imparare a prendere decisioni eque basate sul merito e sul contributo, seguendo un processo non influenzato da pregiudizi.

4. Curiosità: esplorare diverse prospettive durante la fase di progettazione e nel processo decisionale per stimolare il pensiero creativo e favorire un apprendimento costante.

5. Intelligenza culturale: essere in grado di lavorare in modo costruttivo con persone di diversa provenienza e identità culturale e cercare opportunità di sperimentare ambienti culturalmente diversi.

6. Collaborazione: promuovere un contesto rispettoso e sicuro dal punto di vista psicologico in cui le persone si sentano a loro agio per esprimere i propri talenti, idee e punti di vista. Inoltre,

garantire che tutti i membri del *team* siano attivamente inclusi nelle discussioni e adottino comportamenti verbali e non verbali appropriati in base ai loro diversi *background* culturali.

Queste sei caratteristiche, secondo Deloitte, contribuirebbero a innescare un processo virtuoso in cui il valore dell'inclusione passa da un livello più personale e relazionale a una priorità in grado di plasmare la stessa politica aziendale. Ciò significa attuare un cambio di paradigma dal concetto di "tollerare la diversità" a quello di "credere fermamente nella diversità e nella necessità della sua inclusione". Significa essere consapevoli delle sfide del lavoro di domani che la crisi del *lockdown* ha intensificato. Di seguito approfondiamo questo aspetto. Per quanto riguarda la prima caratteristica, i leader inclusivi si impegnano a favore della diversità e dell'inclusione perché questi obiettivi sono in linea con i loro valori personali, questo si riflette per esempio nel trattare tutti i membri del *team* in modo giusto e rispettoso e credono nell'opportunità di *business*, ossia l'importanza economica della diversità e dell'inclusione nell'ambito del talento, dell'innovazione, dei clienti e della crescita dei nuovi mercati. Abbracciare la diversità è una sfida enorme. Richiede tempo ed energia, che sono le risorse più preziose per i leader. La seconda caratteristica è il coraggio di parlare e di sfidare gli altri e lo *status quo*. Questo è un comportamento centrale dei leader inclusivi e si manifesta a tre livelli: gli altri, il sistema e se stessi. Sfidare gli altri è forse l'aspetto più atteso da un leader. Avere coraggio significa sfidare delicatamente i colleghi a riflettere sul proprio comportamento e sul suo impatto sugli altri. Il coraggio si manifesta anche nella volontà di sfidare atteggiamenti e pratiche organizzative che promuovono l'omogeneità. I leader inclusivi hanno il coraggio di parlare di sé stessi, di rivelare i propri limiti adottando un atteggiamento di umiltà. Nel 2014, Catalyst un'organizzazione non profit, leader che cerca di ampliare le opportunità per le donne e le imprese, ha identificato "l'umiltà" come uno dei quattro comportamenti *di* leadership che predispongono gli impiegati a sentirsi inclusi. Essa comprende anche l'apprendimento dalle critiche e dai diversi punti di vista. Il coraggio e l'umiltà vanno quindi di pari passo. Il terzo tratto è quello della consapevolezza dei propri *bias*; infatti, possono esserci alcuni pregiudizi sottili che possono influire negativamente nel modo in cui vediamo gli altri e nelle decisioni che prendiamo. I leader inclusivi sono profondamente consapevoli che i pregiudizi possono limitare il loro campo visivo e impedire loro di prendere decisioni oggettive. In particolare, essi sono altamente sensibilizzati a due fenomeni fondamentali: i pregiudizi personali e i pregiudizi nel processo, come il *bias* di conferma, ossia cercare o interpretare informazioni che confermano le proprie convinzioni preesistenti e il pensiero di gruppo, quando il desiderio di armonia di gruppo prevale sulla razionalità nella presa

di decisioni. Di conseguenza, fanno anche uno sforzo considerevole per conoscere i propri pregiudizi, autoregolarsi e sviluppare strategie correttive. Nel contesto del talento diversificato, i leader inclusivi considerano tre elementi di equità con l'obiettivo di creare un ambiente di *fair play*: in *primis*, l'esito, esso comporta che le ricompense come stipendio e valutazioni delle *performance*, nonché opportunità di sviluppo e promozione, vengano allocate sulla base delle capacità e degli sforzi, piuttosto che dai pregiudizi. Il secondo elemento è il processo di presa delle decisioni che deve essere trasparente, applicato in modo coerente, basato su informazioni accurate, privo di pregiudizi e inclusivo delle opinioni delle persone interessate alle decisioni. L'ultimo elemento è quello della comunicazione, quindi le ragioni delle decisioni prese e dei processi applicati devono essere spiegati con rispetto alle persone interessate. Il tratto della curiosità fa riferimento al fatto che i leader altamente inclusivi hanno una mentalità aperta e il loro desiderio di capire come gli altri esperiscono il mondo e l'apprendimento continuo li aiutano a sviluppare le caratteristiche associate alla curiosità, come la mentalità aperta, la ricerca e l'empatia. È necessario dedicare tempo e sforzo per interagire con individui diversi, così come la capacità di sintetizzare una gamma più ampia di prospettive. Ma il risultato è la fedeltà da parte di coloro che si sentono valorizzati, insieme all'accesso a un insieme più ricco di informazioni che consentono una migliore presa di decisione. L'apertura a idee ed esperienze diverse è una caratteristica distintiva dei leader inclusivi, che danno importanza alle intuizioni degli altri, pongono domande e ascoltano attivamente per approfondire la comprensione delle prospettive di individui diversi, ma non solo, implica anche evitare di dare giudizi affrettati. In un circolo virtuoso, quindi, la curiosità favorisce le connessioni con individui diversi, che a loro volta promuovono l'empatia e la comprensione delle prospettive. Entrambe hanno dimostrato di avere una moltitudine di benefici, tra cui favorire uno scambio di idee più costruttivo (diversità di idee), facilitare una maggiore comprensione dei clienti (diversità di clienti) e ridurre la suscettibilità ai pregiudizi (diversità di talenti). Proseguendo, i leader altamente inclusivi sono sicuri ed efficaci in un altro tratto, quello dell'intelligenza culturale, più nello specifico nelle interazioni interculturali. La capacità di funzionare efficacemente in contesti culturali diversi va oltre il comprendere le somiglianze e le differenze culturali, ma abbraccia anche il saper riconoscere che l'influenza della propria cultura sulla visione del mondo personale, così come gli stereotipi culturali, possono influenzare le loro aspettative nei confronti degli altri. A un livello più profondo, la loro curiosità li porta a valorizzare le differenze culturali, sfidando le tendenze etnocentriche che portano le persone a giudicare altre culture come inferiori alla propria e permettendo loro di costruire connessioni più forti con persone provenienti da diverse origini. La

ricerca ha dimostrato la relazione positiva tra intelligenza culturale e una serie di importanti risultati aziendali, tra cui le performance lavorative degli espatriati, l'efficacia della negoziazione interculturale e l'efficacia dei processi di squadra in *team* multiculturali. L'ultimo tratto citato in precedenza dall'articolo della Deloitte è quello della collaborazione, essa riguarda l'insieme di individui che lavorano scambiandosi idee per produrre qualcosa di nuovo o risolvere situazioni complesse. Ma mentre la collaborazione tra persone simili è confortevole e facile, la sfida e le opportunità che emergono dai cambiamenti fondamentali riguardano la collaborazione con individui diversi: dipendenti, clienti o altre parti interessate. I leader inclusivi comprendono che, affinché la collaborazione sia efficace, gli individui devono essere disposti a condividere le loro diverse prospettive e questo avviene solo attraverso la creazione di un ambiente in cui i singoli si sentano personalmente valorizzati e abilitati a contribuire. Inoltre, invece di controllare il flusso di idee, essi promuovono l'autonomia, dando potere ai loro gruppi di connettersi con gli altri per ottenere prospettive diverse. La diversità di pensiero risulta quindi essere un ingrediente fondamentale per una collaborazione efficace, prestando attenzione alla composizione del gruppo e ai processi decisionali impiegati. In questo modo, comprendono i fattori demografici che portano individui e gruppi a pensare in modo diverso, sia direttamente (ad esempio, formazione scolastica e quadri mentali) che indirettamente (ad esempio, genere e razza), e assegnano intenzionalmente individui a squadre basandosi su tali conoscenze. Come abbiamo visto, i leader inclusivi sono caratterizzati quindi, tra le altre cose, da impegno a livello individuale e organizzativo, coraggio, consapevolezza dei propri *bias*, curiosità, intelligenza culturale e collaborazione. Nonostante questo modello identifichi importanti tratti, è necessario notare che uno dei suoi limiti è l'assenza di considerazione di una comunicazione inclusiva che abbracci la diversità e sfidi i pregiudizi. Sappiamo da tempo che il linguaggio è un mezzo molto potente per comunicare valori, pensieri e messaggi. Sappiamo anche che il linguaggio è spesso portatore di stereotipi e pregiudizi, che inevitabilmente influenzano il nostro comportamento nella vita quotidiana e le nostre interazioni professionali e personali sul posto di lavoro. La comunicazione ha quindi un ruolo centrale nella nostra vita quotidiana, in quanto attiva il pensiero e i processi cognitivi. Il linguaggio esercita una funzione regolatrice e stimolante sui meccanismi mentali che presiedono alla nascita e allo sviluppo del pensiero, ma la sua necessità e convenienza richiedono spesso una risposta rapida e immediata. Si ritiene che l'inclusione abbia un impatto positivo sul nostro linguaggio, consentendoci di abbracciare la diversità e di superare i pregiudizi inconsci che influenzano la nostra visione del mondo, il ragionamento e le espressioni. L'uso di un linguaggio inclusivo non è quindi solo un modo più fedele di esprimere la realtà, ma può anche influenzare

positivamente la realtà e approfondire la percezione dell'inclusione da parte delle persone. La collaborazione, il dialogo e l'empatia sono tutte caratteristiche che il linguaggio dell'inclusione stimola e rende personali. In questo modo, linguaggio e inclusione lavorano insieme per influire positivamente sul benessere emotivo e psicologico delle persone e sulla cultura aziendale. La comunicazione inclusiva è quindi importante per diffondere il rispetto e l'equità e può essere uno strumento per promuovere il cambiamento culturale che caratterizza l'inclusione. Inclusione significa prendere sul serio la comunicazione, senza pregiudizi, in modo che le persone si sentano sicure di esprimere il loro vero io e il loro potenziale, con sensibilità e rispetto. Questo favorisce lo sviluppo della cosiddetta "sicurezza psicologica", con la quale la Deloitte intende la sensazione di poter esprimere le proprie idee, il proprio talento e il proprio potenziale in tranquillità e serenità mentale. Come sottolineato nel loro articolo: "Le parole che contano. Il linguaggio inclusivo tra rispetto e sicurezza psicologica" (Deloitte, 2020), la sicurezza psicologica è una condizione fondamentale tale per cui le persone si sentono incluse e protette, offrendo loro la possibilità di apprendere, crescere e contribuire senza timori di essere emarginate o escluse. Quando un'organizzazione promuove un ambiente di lavoro sicuro, in cui le paure sono ridotte al minimo nelle relazioni tra gruppi e colleghi, si creano numerosi vantaggi che influenzano positivamente la consapevolezza e lo sviluppo di un linguaggio inclusivo. Questo, a sua volta, favorisce il rispetto reciproco, stimola l'innovazione e promuove la crescita all'interno dell'organizzazione. Un lavoro specifico sulla leadership riguardante il linguaggio inclusivo è cruciale perché, quanto più la leadership è inclusiva a tutti i livelli, tanto più incoraggia e favorisce fiducia e collaborazione tra i membri del *team*. Il linguaggio inclusivo agisce anche come motore per creare un maggior senso di appartenenza all'organizzazione e all'interno dei gruppi stessi, tra le persone coinvolte. Il linguaggio inclusivo e l'intelligenza culturale sono strettamente correlati: un leader non può essere inclusivo se non adatta la propria comunicazione alla diversità presente e a cui si rivolge.

2.2 LA LEADERSHIP INCLUSIVA: LE CONSEGUENZE PER I LAVORATORI E LE ORGANIZZAZIONI

Finora abbiamo esplorato l'importanza del leader inclusivo e i sei tratti che, secondo il modello Deloitte, lo caratterizzano, così come l'importanza della comunicazione inclusiva. Tuttavia, per approfondire ulteriormente questo concetto e ottenere una visione più completa, è necessario esaminare in dettaglio gli aspetti che ampliano il quadro della DEI e della leadership inclusiva.

Infatti, quest'ultima, va oltre una serie di caratteristiche personali del leader e si estende fino ad avere implicazioni significative sui lavoratori e sulle organizzazioni stesse, portando a risultati eccezionali e duraturi che esploreremo attraverso alcune ricerche, articoli e studi. In particolare, verranno presi in considerazione due articoli pubblicati rispettivamente dalle riviste *Australian Journal of Management* e *Group & Organization Management* di SAGE:

- 1) Inclusive leadership and employees' learning from errors: a moderate mediation model (Ye, Wang e Li, 2018);
- 2) Fostering Team Creativity Through Team-Focused Inclusion: The Role Of Leader Harvesting The Benefits Of Diversity And Cultivating Value-In-Diversity Beliefs (Leroy, Buengeler, Veestraeten, Shemla e Hoever, 2021).

Il primo studio prende in esame l'apprendimento dagli errori. In un mercato dinamico e in rapida evoluzione come quello odierno, l'apprendimento dei dipendenti dagli errori è essenziale per lo sviluppo e il successo dell'organizzazione. Gli errori sono pervasivi ed è impossibile eliminarli tutti in un'organizzazione. Al contrario, è essenziale che le organizzazioni si sforzino di facilitare l'apprendimento dagli errori dei dipendenti per rimanere competitive in un ambiente globale. L'apprendimento dagli errori è definito come un processo che implica una riflessione e un'analisi mirata degli errori e l'applicazione di nuove conoscenze per prendere decisioni e azioni che riducano la probabilità di errori futuri. I leader possono avere una notevole influenza sull'apprendimento dagli errori da parte dei dipendenti, in quanto hanno il potere di prendere decisioni relative all'assegnazione del lavoro, alla retribuzione e alla promozione dei dipendenti. L'obiettivo principale di questo primo studio è identificare l'impatto della leadership inclusiva, sull'apprendimento degli errori da parte dei dipendenti. Nello specifico, la leadership inclusiva si riferisce a leader che dimostrano apertura, accessibilità e disponibilità nelle loro interazioni con i dipendenti, aumentandone l'apprezzamento dei benefici dell'apprendimento dagli errori e riducendone i costi cognitivi. Imparare dagli errori può fornire ai dipendenti potenziali benefici come ricompense formali (ad esempio, bonus e promozioni) e informali (ad esempio, riconoscimenti ed elogi). Allo stesso tempo, però, imparare dagli errori può anche comportare costi intangibili legati allo *status* e all'immagine del dipendente, come l'imbarazzo e l'umiliazione. La leadership inclusiva abbraccia la diversità dei dipendenti, rispetta e valorizza la loro unicità. Inoltre, la leadership inclusiva accoglie i suggerimenti e i contributi dei dipendenti, dà a questi ultimi sufficiente libertà e discrezione per svolgere il proprio lavoro, consente ad essi di

accedere alle risorse organizzative e motiva a risolvere i problemi che i dipendenti possono incontrare. La leadership inclusiva incoraggia i dipendenti a porsi obiettivi sfidanti e a mostrare un comportamento reattivo di fronte a risultati negativi. Di conseguenza, i dipendenti probabilmente possono percepire il costo dell'apprendimento dagli errori come sufficientemente basso. D'altra parte, la leadership inclusiva accoglie i punti di vista dei dipendenti, invitando e incoraggiando attivamente la loro partecipazione e il loro contributo.

Questo perché è probabile che dia ai dipendenti la sensazione che le loro idee e opinioni siano molto apprezzate e i loro sforzi e risultati siano riconosciuti. Ci si aspetta che tali valori e percezioni rafforzino il loro senso di autostima e aumentino il loro apprezzamento per i benefici derivanti dall'imparare dai propri errori. Inoltre, i leader inclusivi hanno familiarità e accessibilità con i dipendenti e sono interessati alle loro preoccupazioni, sentimenti e aspettative. Sotto una tale leadership, i dipendenti si sentono sostenuti, apprezzati e rispettati all'interno dell'organizzazione e daranno maggiore importanza ai benefici derivanti dall'apprendimento dagli errori. I risultati di questo studio hanno diverse implicazioni. Per la letteratura sulla leadership inclusiva, l'articolo "Inclusive leadership and employees' learning from errors: a moderate mediation model" (Ye, Wang e Li, 2018) amplia ricerche precedenti che hanno dimostrato i benefici della leadership inclusiva sugli esiti positivi nelle organizzazioni, come il coinvolgimento dei dipendenti in lavori creativi, il benessere dei dipendenti e le prestazioni lavorative. Pertanto, sostiene ulteriormente l'efficacia della leadership inclusiva nelle organizzazioni e offre supporto empirico a studi recenti che hanno sottolineato l'importanza dell'inclusione organizzativa nella contemporaneità. Inoltre, data la natura multiculturale di molti Paesi e della loro forza lavoro, a causa dell'internazionalizzazione e dell'aumento delle migrazioni tra Paesi, lo sviluppo di organizzazioni inclusive è fondamentale per gestire e utilizzare efficacemente la diversità della forza lavoro. La leadership inclusiva, come aspetto importante dello sviluppo organizzativo inclusivo, ha un vantaggio unico nella società multiculturale attuale. Pertanto, poiché la leadership inclusiva come pratica *manageriale* può essere appresa e sviluppata, oltre a considerare le caratteristiche della leadership inclusiva come un importante fattore di valutazione nella selezione dei dirigenti, le organizzazioni dovrebbero investire maggiormente in programmi di formazione e sviluppo della leadership per promuovere e rafforzare la leadership inclusiva all'interno di queste ultime. Il secondo articolo avanza ulteriormente la teoria precedentemente discussa sulla leadership inclusiva, contribuendo significativamente alla ricerca esistente su come la leadership promuove la creatività. In particolare, si concentra sulla concettualizzazione della leadership inclusiva che

sfrutta i benefici della diversità e coltiva le convinzioni sul valore della diversità per favorire la creatività del gruppo attraverso l'inclusione derivata dal gruppo, intesa come l'esperienza di appartenenza e unicità all'interno di un *team*. I leader possono trasmettere questo senso di inclusione, e a sua volta favorire la creatività del *team*, impegnandosi in due comportamenti: 1) stimolare tutti i membri a esprimere appieno i loro punti di vista e le loro prospettive uniche (sfruttando i benefici della diversità), ciò implica che i leader sollecitino e stimolino la combinazione delle diverse idee, punti di forza e prospettive dei membri del *team*; 2) coltivare le convinzioni sul valore della diversità, ciò significa che i leader contribuiscono a consolidare e a condividere con il gruppo l'idea che le differenze nelle competenze, conoscenze, valori e contributi dei membri sono un valore aggiunto. Inoltre, la misura in cui un'organizzazione può avere successo in un ambiente aziendale in rapida evoluzione dipende dalla creatività dei suoi dipendenti. Un numero crescente di ricerche suggerisce che lo sviluppo di soluzioni creative a problemi organizzativi complessi, richiede la creatività di gruppo, ossia la generazione di idee nuove e utili da parte di gruppi di dipendenti che lavorano insieme in modo interdipendente. Sebbene la formazione di gruppi eterogenei sia spesso considerata un mezzo necessario per facilitare l'integrazione delle idee, la ricerca suggerisce anche che la sola presenza di diversità non è una condizione sufficiente per la creatività del *team*. Ad esempio, mentre prospettive e competenze diverse possono migliorare la creatività *del team*, i membri del *team* potrebbero non essere in grado di condividere pienamente le proprie intuizioni o di accogliere e integrare quelle degli altri se non si sentono valorizzati all'interno di esso. In un ambiente di gruppo inclusivo, i dipendenti possono anche sentirsi in grado di esprimere la propria unicità nella realizzazione di un compito e contemporaneamente mantenere un senso di appartenenza al gruppo. Nell'accentuare la coesistenza di unicità e appartenenza, e quindi l'interdipendenza, l'inclusione derivata dal *team* supera la potenziale tensione tra identità personali e relazionali. Questo è importante perché i contributi unici devono essere accettati e integrati nel *team* prima di poter produrre risultati creativi. I membri del gruppo che si sentono in grado e incoraggiati a esprimere la propria unicità all'interno del gruppo sono più disposti a condividere, discutere e utilizzare nuove prospettive e idee divergenti. La ricerca ha dimostrato che, quando gli individui si sentono valorizzati come membri unici del gruppo, si sentono autorizzati a contribuire personalmente alle attività del *team*. Infatti, la consapevolezza della propria unicità all'interno del gruppo riflette la percezione da parte dei membri di poter offrire idee e prospettive che gli altri potrebbero non avere, il che a sua volta aumenta il loro senso di responsabilità nel far sentire la propria voce nel gruppo. Pertanto, i membri esprimeranno più problemi, combineranno nuove idee in soluzioni e

comuniceranno suggerimenti creativi se vedranno il loro contributo personale come prezioso per il *team*. Questo porta i gruppi a pensare in modo più divergente e a risolvere i problemi in modo più creativo. L'inclusione derivata dal gruppo è particolarmente utile ai leader per capire cosa motiva i loro *team* verso la creatività, in quanto spiega – sostengono gli autori dell'articolo – la base psicologica di antecedenti della creatività del *team*. Quando i leader incoraggiano e valorizzano prospettive e tratti unici, trasmettendo nel gruppo una convinzione condivisa che la differenza è preziosa, i membri del *team* si sentono pienamente inclusi in esso. Di conseguenza, è più probabile che si esprimano in modo unico e viceversa apprezzino gli altri che esprimono il loro sé unico, condividendo nuove idee e prospettive.

I *team* altamente inclusivi sono più propensi a discutere, ricombinare e integrare nuove idee e prospettive. Questo uso della differenza promuove la creatività del *team*. Questo studio si è quindi dimostrato importante perché ha chiare implicazioni per la ricerca sulla diversità e per la pratica *manageriale*, mostrando che attraverso lo sfruttamento dei vantaggi della diversità e la coltivazione delle credenze sul valore della diversità i leader stimolano l'inclusione derivata dal *team* e facilitano così la creatività di questi, attraverso la creazione di un ambiente di squadra in cui vengono ricercati e valorizzati i diversi contributi dei vari membri. I risultati suggeriscono che i due comportamenti dei leader possono servire a questo scopo creando un ambiente in cui i membri sperimentano un senso unico di appartenenza come membri del *team*. Come già sottolineato in precedenza, è urgente che le aziende trasformino in realtà i benefici della diversità e, a questo proposito, questo studio mostra, da un lato, come le organizzazioni possano stimolare un senso di inclusione collettiva attraverso i loro leader. Dall'altro lato, affronta la questione di come realizzare la promessa di creatività di squadra che deriva da una forza lavoro diversificata. Le organizzazioni adottano sempre più spesso misure e programmi volti a consentire a tutti i membri di partecipare attivamente al processo lavorativo, sottolineando l'importanza di offrire a tutti i dipendenti l'opportunità di dimostrare appieno le proprie competenze, prospettive, punti di forza e abilità sul lavoro. È importante notare che un approccio inclusivo alla leadership e all'inclusione derivata dal *team*, giocano un ruolo nel facilitare la collaborazione creativa nelle organizzazioni. Quest'ultima è necessaria per l'innovazione e l'adattamento a un ambiente in continua evoluzione. In effetti, i responsabili delle risorse umane spesso indicano nell'utilizzo dei talenti di dipendenti diversi e nel potenziamento della creatività di gruppo e delle capacità di risoluzione dei problemi le ragioni principali per promuovere la diversità sul posto di lavoro. È importante, quindi, concentrarsi sulla sensibilizzazione del ruolo dei leader nella creazione di un

ambiente di lavoro inclusivo e incoraggiarli a incorporare le dimensioni della leadership inclusiva nel loro comportamento quotidiano. A tal fine, i programmi di sviluppo della leadership dovrebbero porre l'accento su questo aspetto. Allo stesso modo, i professionisti delle risorse umane possono svolgere un ruolo importante promuovendo le convinzioni sull'importanza della diversità e comunicando l'importanza dell'inclusione, in modo da consentire ai nuovi dipendenti di riconoscere e contribuire a realizzare i benefici della diversità nella forza lavoro. Alla luce delle analisi condotte in questo secondo capitolo sulla leadership inclusiva, emerge un quadro positivo e promettente riguardo all'importanza di adottare approcci inclusivi nei contesti organizzativi. Tuttavia, è fondamentale approfondire maggiormente il tema e problematizzare il concetto di inclusione, ponendo l'accento su una domanda cruciale: "che cosa si perde con l'inclusione?".

Nel prossimo capitolo, ci concentreremo su questa sfida complessa, esplorando le potenziali criticità e limitazioni associate all'implementazione della leadership inclusiva. Al fine di sviluppare una visione più completa e bilanciata dell'idea di inclusione e superandone la sua encomiabile visione, è fondamentale considerare attentamente gli aspetti negativi o gli effetti indesiderati che possono essere legati a questo concetto. L'obiettivo finale è quello di fornire un quadro completo e realistico che consenta di sviluppare strategie e pratiche di leadership inclusiva che siano consapevoli, critiche e in grado di affrontare le sfide del contesto attuale.

TERZO CAPITOLO. UNA RILETTURA DELLA LEADERSHIP INCLUSIVA: PROBLEMI E INTERROGATIVI

Questo capitolo sviluppa il tema di come le organizzazioni praticano l'inclusione e delle implicazioni di queste sulla leadership inclusiva, contribuendo così alla comprensione dell'uso e/o abuso retorico dell'idea di inclusione da parte delle organizzazioni. Queste ultime pagine enfatizzano come il concetto di inclusione non sia da assumere in modo acritico.

3.1 UNA PREMESSA

Avendo delineato un quadro positivo e promettente dell'adozione della leadership inclusiva nei contesti organizzativi, procederò ora a prendere in considerazione gli aspetti critici ad essa associati, al fine di sviluppare una prospettiva completa ed equilibrata del tema. Una premessa è importante. Nella mia revisione della letteratura non ho trovato articoli che tematizzano criticamente e interrogano la leadership inclusiva. La letteratura che ho rinvenuto, presentata di seguito in modo sintetico, si concentra e problematizza il concetto inclusione. A partire da una rilettura di questo concetto poi presenterò delle riflessioni sulla leadership inclusiva. Questo capitolo pone l'accento su una domanda cruciale: "Quali sono le possibili perdite associate all'inclusione?". Mi propongo, cioè, di analizzare criticamente le pratiche inclusive esplorando le sue implicazioni per la leadership inclusiva. Prima di procedere, è essenziale circoscrivere teoricamente la questione in oggetto. A tale scopo, farò riferimento all'articolo "Introduction: Critically interrogating inclusion in organisations" (Adamson, Kelan, Lewis, Śliwa & Rumens, 2020), pubblicato in *Organization*. Nell'affrontare la domanda sopracitata, questa pubblicazione riveste un'importanza cruciale per esplorare il campo emergente degli studi critici sull'inclusione e per generare e sviluppare ulteriori dibattiti sulla teorizzazione critica del concetto, del discorso e delle pratiche di inclusione nelle organizzazioni contemporanee. Questo articolo si propone di indagare come l'inclusione si manifesta in contesti diversi, come funziona per diversi gruppi sociali e su come sia ancora strettamente interconnessa con la logica dell'esclusione e dell'ineguaglianza. Sebbene i termini "diversità" e "inclusione" siano spesso utilizzati insieme, i

dibattiti critici sulla diversità sono già ben consolidati, mentre quelli sull'inclusione nelle organizzazioni, specialmente da un punto di vista critico, sono ancora agli esordi. Questi ultimi cercano di riflettere sull'emergere e sul significato delle categorie di inclusione, sondando i limiti concettuali e le possibilità del termine stesso. Inoltre, approfondiscono criticamente come si sviluppano e prendono forma le pratiche e i processi di inclusione nelle organizzazioni, al fine di ottenere una comprensione complessa e sfumata di come viene realizzata l'inclusione e delle conseguenze ad essa associate. Come scritto anche nel corso di questo elaborato, il termine "inclusione" è diventato un concetto di tendenza all'interno del linguaggio aziendale. Le organizzazioni cercano di promuovere l'inclusione per garantire pratiche di impiego eque per gruppi marginalizzati. Con un numero crescente di premi e onorificenze legate all'inclusività, le organizzazioni capitalizzano anche sulle loro iniziative e successi in materia di inclusione per promuoversi come "datrici di lavoro inclusive". È interessante notare che l'inclusione, specialmente nel contesto delle pratiche di gestione delle risorse umane, viene presentata come una forza positiva che cambia le pratiche escludenti che hanno caratterizzato le organizzazioni in passato. Spesso l'inclusione viene utilizzata come risposta alle molte critiche sulla gestione della diversità, ed è generalmente associata a risultati positivi (come esaminato nel secondo capitolo). Tuttavia, recenti evidenze suggeriscono che tale ottimismo potrebbe essere prematuro. Diventa quindi essenziale sviluppare ulteriormente questo filone di ricerca critica sull'inclusione. A tal scopo, prenderò in considerazione un ristretto campione di studi, selezionati perché presentano delle ricerche empiriche. Essi si basano sui temi sopra menzionati ed esplorano i processi di inclusione in relazione a una varietà di categorie di diversità e identità, come la razza, la sessualità, la classe sociale, l'origine, lo status di immigrazione e la nazionalità. L'obiettivo dell'analisi che segue è quello di creare una comprensione più sfumata dell'inclusione che vada oltre il dualismo dell'esclusione come "cattiva" e l'inclusione come "buona". Gli articoli che ho scelto di considerare, tutti pubblicati dalla rivista *Organization* di *SAGE* sono:

- 1) Organizational inclusion and identity regulation: How inclusive organizations form 'Good', 'Glorious' and 'Grateful' refugees (Ortlieb, Glauninger e Weiss, 2020).
- 2) The organisation of sexuality and the sexuality of organisation: A genealogical analysis of sexual 'inclusive exclusion' at work (Priola, Lazio, Serri e De Simone, 2018).
- 3) Selling diversity to white man: How disentangling economics from morality is a racial and gendered performance (Arciniega, 2020).

Nell'analisi di questi articoli, mi soffermerò in particolare su alcune dimensioni:

- il tipo di organizzazione e il tipo di lavoro preso in esame
- come problematizzano l'inclusione, riferendomi anche agli obiettivi e alla domanda di ricerca
- il metodo di ricerca
- i risultati individuati
- le implicazioni per la leadership inclusiva.

3.2 IL TIPO DI ORGANIZZAZIONE E LAVORO PRESO IN ESAME

Ho scelto questi articoli perché analizzano un ventaglio ampio di contesti organizzativi e lavorativi. La ricerca "Organizational inclusion and identity regulation: How inclusive organizations form 'Good', 'Glorious' and 'Grateful' refugees" (Ortlieb, Glauning e Weiss, 2020) è stata svolta in Austria, dove nel 2015 arrivarono decine di migliaia di rifugiati dall'Afghanistan, dalla Siria e da altri Paesi. Conseguentemente l'interesse di questi autori si è focalizzato sui rifugiati, in particolare su come trovano impiego e che tipo di lavoro trovano. Per ottenere variazioni nelle condizioni contestuali e coprire un'ampia gamma di testimonianze, Ortlieb *et al.*, (2020) hanno selezionato aziende di diverse dimensioni e di diversi settori, ipotizzando che queste caratteristiche siano associate a pratiche diverse legate all'inclusione. Nel complesso, gli autori di questo studio, prendendo in considerazione la letteratura esistente, sottolineano che i rifugiati occupano generalmente una posizione di potere inferiore sia nelle organizzazioni che nel mercato del lavoro esterno. Inoltre, sperimentano minacce alle loro identità attraverso la svalutazione delle loro competenze professionali venendo trattati come "lavoro a buon mercato sostituibile". Ho scelto poi lo studio *The organisation of sexuality and the sexuality of organisation: A genealogical analysis of sexual 'inclusive exclusion' at work* (Priola, Lazio, Serri e De Simone, 2018), in quanto ambientato nel contesto italiano. Si basa su una ricerca empirica condotta in quattro aziende sociali private italiane; si tratta di organizzazioni commerciali fondate per perseguire la missione di sostenere l'inclusione sociale di persone svantaggiate (ad esempio persone con problemi di tossicodipendenza, detenzione o salute mentale), attraverso la fornitura di servizi commerciali. In particolare, la ricerca esplora come queste aziende sociali gestiscono l'inclusione delle persone LGBTQ. Il contesto nazionale dello studio di Priola *et al.*, (2018) è interessante perché permette di comprendere gli effetti di influenze culturali e storiche specifiche sulle pratiche organizzative. Un focus sull'Italia fornisce un'idea di come l'eteronormatività sia

influenzata da narrazioni politiche e culturali specifiche del contesto nazionale, che si trovano al di fuori della maggior parte delle ricerche *queer* contemporanee, basate su movimenti e istituzioni nazionali statunitensi e britannici. L'ultima ricerca empirica su cui mi sono soffermato è quella di Arciniega (2020). Questo studio si differenzia dai precedenti perché non è rivolto a un gruppo di lavoratori svantaggiati, ma a professionisti della diversità.

Questi ultimi, come li definisce l'autrice, sono attori *manageriali* che creano valore economico nella gestione della diversità e includono studiosi di *business*, consulenti aziendali, responsabili della diversità e professionisti delle risorse umane di organizzazioni, eventi e conferenze negli Stati Uniti (che approfondirò nel paragrafo sui metodi di ricerca).

3.3 PROBLEMATIZZARE L'INCLUSIONE: OBIETTIVI E DOMANDE DI RICERCA

I quattro articoli che ho preso in esame problematizzano l'inclusione da punti di vista diversi. L'articolo "Organizational inclusion and identity regulation: How inclusive organizations form 'Good', 'Glorious' and 'Grateful' refugees" (Ortlieb, Glauninger e Weiss, 2020), pone l'attenzione al legame tra inclusione e identità dei lavoratori, ipotizzando che questo legame sia complesso. In particolare, mentre i sostenitori dell'organizzazione inclusiva affermano che i lavoratori appartenenti a minoranze possono "essere sé stessi" e mantenere la propria identità come parte di un'organizzazione, gli studiosi critici sostengono che le organizzazioni plasmano continuamente le identità dei lavoratori, spesso con conseguenze problematiche. L'immagine metaforica a cui fanno riferimento Ortlieb *et al.* (2020) è quella di un artigiano, scultore o intagliatore di legno che, nella lavorazione della sua opera identifica il modo in cui le pratiche organizzative creano figure di lavoratori che corrispondono alla loro immaginazione. Questa osservazione ha portato gli autori dello studio a chiedersi in che modo i rifugiati vengono formati come soggetti attraverso le pratiche organizzative volte alla loro inclusione. La riflessione di Priola *et al.* (2018), si discosta ulteriormente da quelle degli altri due articoli. Gli autori esplorano come l'eteronormatività influenzi l'inclusione delle persone LGBTQ, tradizionalmente discriminate e/o rese silenziose sul luogo di lavoro e sottolineano che, nonostante i tentativi delle politiche di inclusione liberali di riconoscere i diritti e le identità delle persone LGBTQ nelle organizzazioni, si perpetuano altre forme di disuguaglianza e di conformismo sociale. Nel tentativo di approfondire questi problemi, i ricercatori si sono chiesti come i *manager* gestiscono la sessualità nelle organizzazioni e come particolari significati e pratiche organizzative di inclusione agiscono per rafforzare o interrompere i modelli (etero)normativi di sessualità. Dunque, questo articolo problematizza la nozione di

inclusione suggerendo che gli sforzi per "includere" siano spesso basati su principi normativi, mostrando come l'eteronormatività operi, ricreando gerarchie e binarismi all'interno della comunità LGBTQ. Infatti, il potere dell'eteronormatività produce significati specifici di inclusione in cui alcuni lavoratori LGBTQ sono inclusi e normalizzati, mentre altri continuano a rimanere esclusi perché non si conformano alle convenzioni normative e ostentano la loro "diversità".

L'ultimo articolo considerato è quello di Arciniega (2020). L'autrice sottolinea che per istituzionalizzare programmi e iniziative di diversità, gli attori *manageriali* utilizzano giustificazioni economiche per vendere la diversità ai dipendenti maschi bianchi. Questo studio mostra come i professionisti della diversità contribuiscono a riprodurre "la bianchezza istituzionale", ovvero la predominanza delle pratiche che privilegiano gli uomini bianchi nelle organizzazioni. Le discussioni sulla diversità e sull'inclusione per attrarre uomini bianchi si sono incentrate su come essi possano trarre profitto dalla diversità e dall'inclusione; nello specifico, gli uomini bianchi vengono convinti a partecipare agli sforzi per il rispetto della diversità e dell'inclusione perché possono ottenere benefici economici tangibili, come ad esempio superare i loro concorrenti. Ciò suggerisce che solo incentivi economici possono convincere gli uomini bianchi a partecipare attivamente alle iniziative di diversità e inclusione. La ricerca rende chiaro che le nuove connotazioni dell'inclusione sono strettamente legate agli ideali neoliberisti. Ciò significa a sua volta che le concezioni di inclusione basate su argomenti morali e sociali vengono scartate. Questo contributo ha quindi come obiettivo quello di mettere in discussione le concezioni comuni riguardanti il modo in cui le organizzazioni praticano l'inclusione, evidenziando il ruolo delle giustificazioni economiche e delle dinamiche legate alla razza e al genere che permeano le pratiche legate alla diversità nel contesto capitalistico.

3.4 I METODI DI RICERCA

Nel lavoro di Ortlieb *et al.* (2020) è stato adottato un disegno di ricerca di casi multipli basato su 52 interviste semistrutturate con 12 rifugiati, i loro colleghi di lavoro, i responsabili, i *CEO*, i responsabili delle risorse umane e i consulenti esterni per i rifugiati. Questa modalità consente una visione approfondita di ogni caso e anche di individuare somiglianze e contrasti tra questi ultimi. Gli autori dichiarano che inizialmente volevano raccogliere i dati di tutti i gruppi socio-demografici, ma in base alle caratteristiche sociodemografiche della popolazione lavorativa dei rifugiati in Austria, si sono dovuti concentrare solamente su giovani uomini. In particolare, i ricercatori sottolineano che le interviste, come metodo di raccolta dati, sono risultate importanti

per dar voce a questi individui emarginati. Le interviste con i rifugiati si sono concentrate su argomenti come aspirazioni professionali, esperienze durante la ricerca di lavoro e l'ingresso nell'organizzazione, compiti di lavoro e relazioni sociali sul posto di lavoro. Quelle ai *CEO* e ai responsabili delle risorse umane sui motivi dell'assunzione dei rifugiati, sul processo di selezione e sulle pratiche di gestione del personale. Proseguendo, le interviste con supervisori e colleghi di lavoro si sono concentrate sui compiti di lavoro nel *team*, sul lavoro quotidiano e sulle relazioni sociali all'interno del *gruppo*. Infine, quelle con i consulenti esterni per i rifugiati si sono focalizzate sul loro ruolo nella ricerca di lavoro e sulle loro esperienze con i rifugiati. Per quanto riguarda lo studio italiano di Priola *et al.* (2018), dal punto di vista teorico gli autori si basano su un approccio poststrutturalista influenzato dall'opera di Michel Foucault, dalla teoria *queer* e dalla teoria femminista. In particolare, l'approccio impiegato per comprendere come il discorso contemporaneo sulla sessualità assuma una sua posizione all'interno della società italiana e per esaminare le influenze storiche e culturali sulle pratiche organizzative è quello dell'analisi genealogica di Foucault (1977). Al fine di raggiungere gli obiettivi della ricerca (precedentemente citati), Priola *et al.* (2018) hanno lavorato con quattro cooperative sociali e condotto osservazioni partecipanti di riunioni formali e informali, avuto conversazioni con diversi membri dell'organizzazione ed esaminato documenti aziendali. Come nella ricerca di Ortlieb *et al.* (2020), gli autori hanno effettuato un totale di 13 interviste semi-strutturate approfondite con dirigenti *senior* e lavoratori LGBTQ all'interno di ogni azienda. Durante le interviste, hanno chiesto ai partecipanti di riflettere sulla rilevanza dell'orientamento sessuale sul luogo di lavoro, di discutere eventuali esperienze dirette o indirette di discriminazione, di condividere le loro opinioni sul significato di luoghi di lavoro inclusivi e di riflettere sui benefici di tenere conto dell'orientamento sessuale nelle pratiche e nelle politiche organizzative. Nella ricerca di Arciniega (2020), i dati qualitativi sono stati raccolti in tre siti principali degli Stati Uniti: 1) presso American D&I – un'organizzazione *no-profit* che organizza eventi e fornisce servizi di consulenza sulla diversità e l'inclusione; 2) presso oltre 50 eventi, tra cui *workshop*, corsi di formazione ed eventi di *networking*; 3) presso tre conferenze nazionali e internazionali sulla diversità. La ricercatrice, attraverso due anni di ricerca etnografica, ha osservato e intervistato 40 professionisti della diversità, tra cui consulenti, dirigenti e membri del consiglio di amministrazione. Le interviste si concentravano su come i professionisti della diversità definivano, caratterizzavano e operazionalizzavano il loro lavoro e, in particolare, su come acquisivano clienti e formavano altri. Ritengo che i metodi di ricerca qualitativa, in particolare le etnografie organizzative, non solo forniscano una comprensione più approfondita delle esperienze di inclusione o esclusione, ma

consentono di catturare meglio gli aspetti più manifesti del lavoro stesso. Inoltre, rappresentano un modo per raggiungere quei lavoratori che finora sono stati raramente ascoltati nella ricerca sull'inclusione organizzativa.

3.5 I RISULTATI

Procedendo in questo processo di analisi trasversale degli articoli scelti, metterò a confronto i risultati delle diverse ricerche. Contrariamente alla letteratura esistente sull'organizzazione inclusiva, che ha proposto l'ideale di un luogo in cui i lavoratori di diverse origini mantengono la propria identità, lo studio di Ortlieb *et al.* (2020) suggerisce che le organizzazioni volte all'inclusione contribuiscono anche a disciplinare l'identità, formando i lavoratori rifugiati come soggetti "buoni", "gloriosi" e "grati". Questa regolamentazione dell'identità è ambivalente: da una parte consente ai rifugiati di lavorare in organizzazioni inclusive, ma dall'altra limita la loro autopercezione. I risultati evidenziano che le pratiche organizzative, da un lato, contribuiscono allo sviluppo professionale e al benessere dei rifugiati, permettendo anche un'esistenza indipendente a lungo termine in Austria ma, dall'altro lato limitano l'esistenza dei rifugiati. In secondo luogo, da un lato gli attori organizzativi accolgono i rifugiati come lavoratori e spesso anche nelle attività sociali o ricreative, tuttavia sono sempre gli stessi attori a decidere a quali attività invitare i rifugiati e, in generale, le condizioni di inclusione. In terzo luogo, gli attori organizzativi mostrano generosità ed empatia nei confronti di chi ha bisogno di protezione, ma allo stesso tempo definiscono i prerequisiti per l'accettazione dei rifugiati e i criteri per valutare il loro merito. In sintesi, il lavoro di Ortlieb sottolinea come, se da un lato queste pratiche sono finalizzate all'inclusione dei rifugiati, dall'altro ciascuna porta con sé una controparte escludente e limitante, con il pericolo che i rifugiati vengano esclusi se non soddisfano le aspettative di essere "buoni", "gloriosi" e "grati". La ricerca di Priola *et al.* (2018) evidenzia che i partecipanti alla ricerca costruiscono la sessualità come estranea alle attività lavorative, più precisamente come una questione privata, resistendo così al riconoscimento delle persone LGBTQ. Questo è funzionale per le organizzazioni perché, se la sessualità appartiene al privato, non può esserci discriminazione sessuale sul luogo di lavoro e le politiche che affrontano quest'ultima non sarebbero utili. I risultati hanno rivelato quanto fragile e contraddittoria possa essere la nozione di inclusione delle persone

LGBTQ all'interno di questi regimi (etero)normativi. Da un lato, i partecipanti hanno enfatizzato l'apertura delle loro organizzazioni a includere qualsiasi persona. Dall'altra parte, hanno anche sostenuto che l'inclusione avviene in modi diversi, e in particolare, è condizionata dalla capacità degli individui di conformarsi ai principi (etero)normativi neoliberisti, portando all'esclusione coloro che non si adeguavano a tali norme. Dalle interviste di Priola et al. (2018) emerge poi che i partecipanti contribuiscono al mantenimento e al rafforzamento dell'eteronormatività negando la discriminazione sessuale e la rilevanza della sessualità sul lavoro.

Quando ai partecipanti è stato chiesto se conoscessero casi di discriminazione basata sulla sessualità nelle loro organizzazioni, la maggior parte ha negato qualsiasi ingiustizia o discriminazione. Il fatto che la discriminazione sessuale sia ampiamente ignorata dalle politiche e dalle pratiche di queste cooperative sociali riflette le ambiguità con cui la società italiana (e la legislazione nazionale) ha affrontato la discriminazione delle persone LGBTQ. Le contraddizioni osservate dai ricercatori nelle analisi di queste organizzazioni riflettono e in parte riproducono quelle esistenti a livello nazionale. In Italia, infatti, accanto a un'etica condivisa e radicata di uguaglianza, esistono relazioni di potere tra ideologie opposte che impediscono alle minoranze, e in particolare alle minoranze sessuali, di esprimersi e di raggiungere l'uguaglianza sociale e politica. Grazie all'analisi genealogica di matrice foucaultiana, l'articolo permette di comprendere come l'Italia ha sempre sostenuto una società eteronormativa attraverso la costruzione della sessualità come una questione privata che scoraggia qualsiasi espressione sessuale non conforme al regime eterosessuale e all'istituzione della famiglia tradizionale. L'ultima ricerca considerata è quella di Arciniega (2020). I suoi risultati mostrano che i professionisti della diversità producono un'economia morale bianca basata sulla razionalità economica e sul perseguimento degli interessi personali. Sebbene questa ricerca si svolga negli Stati Uniti, le organizzazioni in tutto il mondo hanno operato con l'obiettivo di fare profitto, produttività e crescita. Consapevoli di ciò, gli esperti della diversità (o del *diversity management*) spesso sostengono che non si può fare diversità senza fare affari e che la diversità sia preziosa nella misura in cui trascende la razza e il genere. A tal proposito, un responsabile della diversità di una multinazionale ha dichiarato in un'intervista: "tra gli anni Novanta e gli anni duemila, la diversità riguardava fare la cosa giusta, beh, SBAGLIATO" (ha gridato l'ultima parola), e poi: "Mi dispiace dirlo, ma così non funzionerà. Se non lo fai per il profitto, l'azienda non sarà in grado di fornire quel servizio" (p. 238). Altri intervistati sostengono che ciò che ha valore non sono le categorie tradizionali di razza e di genere, ma un potenziale che tutti gli individui possiedono, compresi gli uomini bianchi. Di conseguenza, queste categorie

vengono impiegate per giustificare l'importanza di includere gli uomini bianchi nella diversità. Dalle analisi emerge anche un risentimento da parte degli uomini bianchi nei confronti delle pratiche positive per la diversità, spiegabile a partire dai principi del liberalismo, come per esempio la meritocrazia. Riformulando, secondo Arciniega i professionisti della diversità propongono che la diversità consenta agli uomini bianchi, sia in posizioni di leadership sia non in tale posizione, di perseguire i loro interessi economici. Vendono la diversità ai dirigenti sostenendo che attraverso di essa le organizzazioni possono raggiungere una crescita finanziaria sostenibile, e agli altri uomini bianchi che i programmi di diversità possono recare loro qualche beneficio. In questo modo, allineano gli interessi dell'organizzazione e degli uomini bianchi.

3.6 LE IMPLICAZIONI PER LA LEADERSHIP INCLUSIVA

Le ricerche esaminate mettono in evidenza diverse implicazioni critiche per la leadership inclusiva. Innanzitutto, come mostrato dalla ricerca di Ortlieb *et al.* (2020), la costruzione dell'identità dei lavoratori rifugiati in organizzazioni inclusive risulta ambivalente. Se da un lato queste organizzazioni offrono opportunità di sviluppo professionale e benessere a lungo termine per i rifugiati, dall'altro impongono loro limiti e condizioni che potrebbero escluderli qualora non soddisfino determinate aspettative. Come ho evidenziato spesso nel corso di questo elaborato, le organizzazioni inclusive dovrebbero valorizzare le unicità delle persone di tutte le identità sociali. Pertanto, il leader inclusivo dovrebbe essere attento a questo legame tra inclusione e identità. E se la leadership inclusiva ha come caratteristica la consapevolezza dei propri *bias* (come descritto nel secondo capitolo), dovrebbe affrontare tali sfide, cercando di mantenere un equilibrio tra inclusione e autenticità individuale ed evitando di collocare le persone in stereotipi o identità predefinite. Riprendendo l'immagine dell'artigiano o dell'intagliatore di legno, il leader inclusivo non dovrebbe plasmare secondo la sua immaginazione le identità dei lavoratori rifugiati, ma lasciarli liberi di esprimere la loro diversità sul luogo di lavoro. Inoltre, Priola *et al.* (2018) indicano che l'inclusione delle persone LGBTQ nelle organizzazioni è spesso promossa superficialmente e condizionata dalla conformità alle norme eteronormative e neoliberiste. Le contraddizioni osservate all'interno di queste organizzazioni riflettono e in parte riproducono quelle esistenti a livello nazionale. In Italia, infatti, accanto a un'etica egualitaria, esistono relazioni di potere tra ideologie opposte che impediscono alle minoranze, e in particolare alle minoranze sessuali, di esprimersi e di raggiungere l'uguaglianza sociale e politica. Questa ricerca è importante perché mostra come le dinamiche di inclusione/esclusione sono intrecciate con molteplici

ideologie, sia all'interno del contesto italiano complessivo che del contesto organizzativo specifico, e contribuiscono a sostenere principi e pratiche (etero)normativi. A tal proposito, il leader inclusivo dovrebbe essere consapevole di queste dinamiche e soprattutto delle influenze storico-culturali del contesto in cui opera. Quindi, decostruendo i significati eteronormativi di inclusione, condivisi da membri di specifiche organizzazioni che hanno il potere di rappresentarle come desessualizzate, la leadership inclusiva dovrebbe superare queste contraddizioni e sviluppare politiche e pratiche che effettivamente includano tutte le persone.

Infine, nella ricerca di Arciniega (2020), l'approccio economico alla diversità promosso dai professionisti della diversità solleva questioni sulla vera motivazione dietro l'inclusione nelle organizzazioni. Considerando il leader inclusivo un professionista della diversità, questo dovrebbe ridefinire il significato di "fare affari" all'interno dell'organizzazione, invece di vendere la diversità attraverso giustificazioni economiche. La leadership inclusiva deve sfidare l'idea che la diversità sia solo un mezzo per il profitto e mettere al centro l'uguaglianza e il rispetto per tutte le persone coinvolte. Dovrebbe incoraggiare una cultura organizzativa che soddisfi i bisogni della comunità, piuttosto che l'interesse di pochi azionisti, al fine di creare pratiche economiche più etiche. Inoltre, per influire positivamente sulla cultura aziendale e sul benessere emotivo e psicologico delle persone, il leader inclusivo dovrebbe considerare le emozioni come il risentimento che alcuni lavoratori provano riguardo alle pratiche positive per la diversità e lavorare per costruire un ambiente collaborativo per tutti. Poiché le organizzazioni e i fenomeni macro-economici sono legati in relazioni co-produttive, i leader inclusivi che valorizzano la diversità, supportano l'equità e promuovono l'inclusione dovrebbero anche condividere una visione differente di economia e dei fini aziendali. Ciò implicherebbe mettere in discussione e proporre forme alternative all'economia neoliberale per sfidare il suo *status* privilegiato nelle organizzazioni. A partire dalla pubblicazione di Adamson *et al.* (2020) e dagli studi empirici sopracitati, ho cercato di mettere in discussione il concetto di inclusione? Possiamo affermare che il concetto di inclusione è rischioso? Suggerendo la necessità di un punto di vista critico sulle pratiche inclusive e problematizzando l'idea che l'inclusione sia sempre positiva, può sorgere spontanea un'altra domanda: ma davvero tutti vogliono l'inclusione? Nella loro pubblicazione Adamson *et al.* (2020) rispondono dichiarando che attraverso un approccio critico all'inclusione, gli sforzi continui per rendere le organizzazioni luoghi di lavoro meno escludenti e meno disuguali non dovrebbero essere svalorizzati. Piuttosto, gli autori suggeriscono che sia fondamentale continuare ad esplorare la qualità e le condizioni di inclusione e uguaglianza sul posto di lavoro, al

fine di svelarne i punti ciechi. Come evidenziano i contributi riportati nel corso di questo capitolo, le critiche costruttive al concetto e ai processi di inclusione consentono di mostrare la complessità, le contraddizioni e le problematiche contemporanee che persistono nelle pratiche inclusive nelle organizzazioni (tra le quali la leadership inclusiva).

CONCLUSIONI

Questo elaborato ha approfondito le sfumature e le complessità della leadership inclusiva nei contesti lavorativi e nelle organizzazioni, analizzando in modo critico (soprattutto nel terzo capitolo) alcuni aspetti della crescente letteratura sul tema. Quest'ultima ha permesso di dare luce alla natura dinamica della leadership inclusiva, evidenziando sia i suoi potenziali benefici che le sfide intrinseche. Ha inoltre preso in considerazione il ruolo della leadership inclusiva nella promozione del cambiamento sociale, prestando particolare attenzione alla valorizzazione della diversità, al supporto dell'equità e alla promozione dell'inclusione nelle organizzazioni. In ordine: si è analizzato come la leadership inclusiva abbia un impatto sulla cultura organizzativa e sulla società nel suo complesso e come essa possa essere utilizzata come fattore determinante del cambiamento sociale. Successivamente, si è esaminato come le teorie della leadership inclusiva sono state implementate con successo in varie organizzazioni, e quali sfide e criticità devono essere affrontate per creare un ambiente lavorativo inclusivo ed equo. Infine, attraverso una rilettura dei problemi e degli interrogativi della leadership inclusiva, si è cercato di rispondere alla domanda "che cosa si perde con l'inclusione?"

Guardando al futuro, questa tesi potrebbe essere utile per lo sviluppo di ulteriori ricerche che approfondiscono le dinamiche della leadership inclusiva e il suo impatto sulle organizzazioni. Infatti, nonostante l'interesse da parte degli studiosi stia aumentando, la letteratura è ancora in una fase iniziale. Una direzione interessante potrebbe essere l'esplorazione delle sfumature culturali e geografiche dell'inclusione, considerando come le diverse prospettive possano influenzare

l'adozione e le pratiche inclusive nelle organizzazioni globali. In conclusione, il cammino verso una leadership inclusiva autentica richiede un impegno continuo di analisi e di agire consapevole, oltre alla generale necessità di materiale empirico che la supportino. Si potrebbe pensare che la visione critica che mette in opposizione le pratiche inclusive e quelle non inclusive sia controproducente per l'integrazione delle categorie di diversità nei luoghi di lavoro; tuttavia, esaminando nel dettaglio la letteratura, si crea un quadro più sfumato, nonché consapevole delle complessità e delle lacune nelle pratiche esistenti. Questa potrebbe essere la strada per la realizzazione di organizzazioni più inclusive, equilibrate ed efficaci nel futuro.

BIBLIOGRAFIA

- Adamson, M., Kelan, E., Lewis, P., Śliwa, M., & Rumens, N. (2020). Introduction: Critically interrogating inclusion in organisations. *Organization*, 28(2), 211–227.
- Barrasa, Á. (2022). *Leadership: Avvicinare il futuro alle persone*. Milano: EMSE.
- Bozkurt, B. (2022). Book Review: Creative social change: Leadership for a healthy world. *Leadership*, 18(5), 716–722.
- Byrd, M. Y. (2022). Editorial: Inclusive Leadership: Critical Practice Perspectives From the Field. *Advances in Developing Human Resources*, 24(4), 223–224.
- Carrillo Arciniega, L. (2020). Selling diversity to white men: How disentangling economics from morality is a racial and gendered performance. *Organization*, 28(2), 228–246.
- Ghislieri, C. (2018) La leadership. In P. Argentero, C. G. Cortese, (a cura di) *Psicologia delle organizzazioni*, pp. 241-266 (seconda edizione). Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Leadership and the future of humanity The 20th International Studying Leadership Conference 11th-13th December 2022 Call for Papers. (2022). *Leadership*, 18(2), 332–334.
- Leroy, H., Buengeler, C., Veestraeten, M., Shemla, M., & Hoever, I. J. (2021). Fostering Team Creativity Through Team-Focused Inclusion: The Role of Leader Harvesting the Benefits of Diversity and Cultivating Value-In-Diversity Beliefs. *Group & Organization Management*, 47(4), 798–839.
- Ortlieb, R., Glauninger, E., & Weiss, S. (2020). Organizational inclusion and identity regulation: How inclusive organizations form ‘Good’, ‘Glorious’ and ‘Grateful’ refugees. *Organization*, 28(2), 266–288.
- Priola, V., Lazio, D., Serri, F., & De Simone, S. (2018). The organisation of sexuality and the

sexuality of organisation: A genealogical analysis of sexual ‘inclusive exclusion’ at work. *Organization*, 25(6), 732–754.

Ye, Q., Wang, D., & Li, X. (2018). Inclusive leadership and employees’ learning from errors: A moderated mediation model. *Australian Journal of Management*, 44(3), 462–481.

SITOGRAFIA

- Bersin, J. (2022). *Leadership In A Time Of Slower Growth*. Retrieved from <https://joshbersin.com/2022/12/leadership-in-a-time-of-slower-growth/>
- Bombelli, C. (2022). *Sostenibilità umana: un orizzonte nuovo*. Retrieved from <https://www.diversity-management.it/2022/03/10/sostenibilita-umana/>
- Bourke, J. (2016). *The six signature traits of Inclusive Leadership*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-leadership.html>
- Deloitte. (2020). *From now on: Workforce. Sfide e opportunità, da oggi in poi*. Retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/human-capital/From_now_on_Workforce_Deloitte.pdf
- Diversità. In *Enciclopedia Treccani*. https://www.treccani.it/enciclopedia/diversita_res-5460721f-c6c0-11dd-9beb-005056b3532f
- Dixon-Fyle, S., Dolan, K., Hunt, D. V., & Prince, S. (2020). *Diversity wins: how inclusion matters*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- Equità. In *Enciclopedia Treccani*. <https://www.treccani.it/enciclopedia/equita>
- Gasparini, A. (2021). *Sapete definire un leader populista?*. Retrieved from <https://corriereitaliana.ch/sapete-riconoscere-un-leader-populista-di-destra-e-di-sinistra/>
- Heinz, K. (2023). *What Does Diversity, Equity and Inclusion (DEI) Mean in the Workplace?*. Retrieved from <https://builtin.com/diversity-inclusion/what-does-dei-mean-in-the-workplace#Inclusione>. In *Enciclopedia Treccani*. <https://www.treccani.it/enciclopedia/inclusione>

Josh Bersin biography. Retrieved from <https://joshbersin.com/josh-bersin-biography/>

La Barbera, G. O. (2022). *Inclusione nel mondo del lavoro, chi resta fuori?*. Retrieved from <https://www.dadaop.com/blog/inclusione-nel-mondo-del-lavoro-chi-resta-fuori/>

Madgavkar, A., White, O., Krishnan, M., Mahajan, D., & Azcue, X. (2020). *COVID-19 and gender equality: Countering the regressive effects*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/covid-19-and-gender-equality-countering-the-regressive-effects#/>

McKinsey & Company. (2022). *What is diversity, equity, and inclusion?*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-diversity-equity-and-inclusion>

Simon, C. (2020). *Le parole che contano. Il linguaggio inclusivo tra rispetto e sicurezza psicologica*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/careers/articles/linguaggio-inclusivo-tra-rispetto-e-sicurezza-psicologica---deloitte.html>

United Nations. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Retrieved from <https://sdgs.un.org/2030agenda>

RINGRAZIAMENTI

Ed eccoci alla fine di questo elaborato.

Non posso concludere senza ringraziare le persone che hanno fatto parte di questo percorso di crescita ricco di soddisfazioni.

Innanzitutto, grazie al mio relatore e Professore Angelo Benozzo, che mi ha accompagnato lungo la stesura di tutto l'elaborato con precisione, rigorosità e disponibilità.

È stata per me una fonte di insegnamento.

Un grazie ai miei coinquilini di Tarragona che mi hanno accompagnato in questi ultimi mesi:

Grazie Francesca per le risate genuine e per aver ascoltato le mie quotidiane lamentele.

Grazie Liu per le tue lezioni di cucina e per avermi trasmesso un po' della tua cultura.

Grazie Jessica per avermi sopportato e supportato nei miei breakdown post lezione.

Spero di avervi lasciato qualcosa di me e non solo disordine in casa.

Rimarrà l'esperienza più importante della mia vita, finora.

Un immenso grazie alle mie compagne Ali, B, Fra, Giuls, T e J.

Grazie perché siete state al mio fianco fin dall'inizio, senza di voi non sarei mai riuscito ad ottenere questi risultati.

Grazie per le serate passate a studiare, ma anche (e soprattutto) quelle a parlare e quelle a far festa.

Grazie per i sushi, le pizze e i panini in compagnia.

Grazie per avermi mostrato i vostri colori e ricordato che la vita non è solo "bianco e nero".

Grazie poi ai miei amici, che mi hanno fatto passare più di una serata lontano dai libri e dallo stress.

Grazie per i sorrisi, i consigli e le follie.

Grazie per gli abbracci, le pacche sulla spalla e le prese in giro.

Un grazie in particolare a Edoardo e a Giacomo.

Grazie Edo, hai seguito il mio percorso scolastico dalle medie, passando per le superiori, fino a questo momento. Non te l'ho mai detto, ma sei la persona più intelligente che conosco, nonché grande fonte di motivazione e ispirazione.

E grazie Jack, sei il mio migliore amico, ma soprattutto una persona fantastica. Grazie per esserci sempre.

Non posso poi che ringraziare Giorgia, la mia ragazza.

Nonostante ci conosciamo da quasi un anno è stata capace di riconoscere il mio valore fin da subito.

Son contento di aver condiviso con lei ogni singolo momento di gioia e di difficoltà del mio Erasmus.

Grazie, per avermi rassicurato nei momenti in cui credevo di non potercela fare.

Grazie, per aver calmato e ascoltato le mie insicurezze.

Grazie, per avermi accompagnato nella stesura di questo elaborato, senza il tuo supporto tecnologico sarei ancora ad impaginare.

Grazie per amare ogni mia sfaccettatura.

Spero di poter condividere insieme a te ancora tanti traguardi e che in ognuno di questi mi supporterai come hai fatto in questi mesi.

Indipendentemente dal mio voto di laurea, son contento di continuare ad essere per te un 30 e lode come persona.

Un ringraziamento finale, e doveroso, è per la mia famiglia. In particolar modo a mio cugino Nicolò, a mio Papà, a mia Mamma e alla mia sorellina Serena.

Grazie Nico per aver creduto in me, la tua passione e la tua dedizione in quello che fai sono contagiose. Sei come un fratello.

Grazie ai miei, per aver appoggiato e aver incoraggiato ogni mia scelta.

Grazie, per aver seguito a distanza i miei studi e per essere venuti a trovarmi, l'ho apprezzato molto.

Grazie Serena, perché nonostante io non sia il fratello più affettuoso di questo mondo, tu riesci ad essere la sorella migliore che potessi desiderare.

Grazie per tutti i vostri sacrifici, a voi devo il raggiungimento dei miei più grandi obiettivi.

E questo è solo l'inizio.

In questo percorso di tre anni ciò che ho più imparato è che le emozioni sono importanti, per questo spero di avervi trasmesso un po' delle mie con questa dedica finale.