

EDUCATION  
ERISORSE UMANE

Giuditta Alessandrini  
Marcella Mallen

# DIVERSITY MANAGEMENT

Genere e generazioni per  
una sostenibilità resiliente



ARMANDO EDITORE

Giuditta Alessandrini - Marcella Mallen

DIVERSITY MANAGEMENT

ARMANDO EDITORE



L'opera "Diversity management, genere e generazioni per una sostenibilità resiliente" affronta il tema del *diversity management*, quale insieme di approcci teorici, pratiche e policy finalizzate alla valorizzazione delle diversità nel lavoro: il focus è sul "genere" e sull'"età". Aspetti che appaiono centrali, a seguito dei cambiamenti sociali e demografici attuali, per quanti si occupano di risorse umane e di formazione. Il volume si avvale del contributo di diversi autori, docenti universitari, manager e formatori, di diversi contesti organizzativi e associativi (da Prioritalia, Loccioni, Quadrifor, all'Enel, EY, Avio Aero, Aicp e altri).

L'impegno per l'affermazione del punto di vista femminile, rappresentato dal *mito di Antigone*, e la trasmissione di significati e valori da una generazione all'altra, rappresentato dalla *metafora di Telemaco-figlio*, stanno sullo sfondo per dare spessore a una poliedrica narrazione, orientata sia a esplorare l'attuale posizionamento nel dibattito scientifico e pubblico del tema, sia a prospettare l'evoluzione in chiave di sostenibilità.

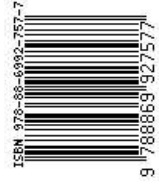
Si propone un Manifesto di Impegni: una scelta che, nella fase ricostruttiva dopo la pandemia, è intesa a tracciare le mappe per un domani sostenibile e resiliente.

Il volume contiene scritti di G. Alessandrini, P. Benevene, I. Buonomo, G. Cuffillo, M.C. De Blasis, C. Finzi, A. Gargiulo Labriola, M.G. Giorgetti, S. Liufi, M. Mallen, V.M. Marcone, L. Moschini, P. Navarra, C. Palazzetti, M.P. Palermo, E. Pedretti, P. Richini, C. Tiburtini, D. Trotti.

#### LE CURATRICI E AUTRICI

**GIUDITTA ALESSANDRINI** è professoressa senior, ordinaria di Pedagogia Sociale e del Lavoro presso l'Università degli Studi di Roma Tre. Tra le sue opere: *Atlante di Pedagogia del Lavoro* (Franco Angeli, Milano, 2018), *Sostenibilità e Capability Approach* (Franco Angeli, Milano, 2019) e, in questa stessa collana, *Lavorare nelle risorse umane. Competenze e formazione 4.0* (Armando Editore, Roma, 2019).

**MARCELLA MALLEN** è presidente della Fondazione Prioritalia, professoressa a contratto di "Diversity management e cambiamento organizzativo" presso l'Università Lumsa di Roma. È nel comitato direttivo di Value@Work dell'ISSD dell'Ateneo Pontificio Regina Apostolorum. Tra le sue opere: *Effetto D. Se la leadership è al femminile: storie speciali di donne normali* (Franco Angeli, Milano, 2011) e *La figlia di Saadi* (Polaris, Faenza, 2016).



[www.armandoeditore.it](http://www.armandoeditore.it)

€ 26,00

---

COLLANA

---



Giuditta Alessandrini – Marcella Mallen  

---

*(a cura di)*

## DIVERSITY MANAGEMENT

*Genere e generazioni  
per una sostenibilità resiliente*



ISBN:  
Tutti i diritti riservati – All rights reserved  
Copyright © 2020 Armando Armando s.r.l.  
Via Leon Pancaldo 26, Roma.

[www.armandoeditore.it](http://www.armandoeditore.it)  
[info@armando.it](mailto:info@armando.it) – 06/5894525

## Sommario

<b>Introduzione.</b>	11
<b>Vivere la diversità ai tempi della rivoluzione digitale,</b> <i>di Giuditta Alessandrini e Marcella Mallen</i>	
Introduzione	11
1. Una nuova architettura per la <i>diversity</i> : l'Agenda 2030	14
2. New Green Deal, i soggetti protagonisti delle strategie inclusive: in primo piano le donne e la transizione verso il digitale	21
3. È il momento delle azioni, sostenere la diversità come “ricchezza” non basta: economia, finanza e terzo settore	24
4. Le responsabilità delle imprese; investire nella diversità come strategia competitiva?	29
5. Connettere sfide e capacità per costruire leadership plurali: tenere insieme generi e generazioni	33
6. Da Cicerone a Nussbaum, valorizzare le <i>capability</i> delle persone ad ogni età: educare ed educarsi al “terzo tempo”	38
7. Ripensare il <i>life long learning</i> per ampliare <i>wellbeing</i> e capitale relazionale delle persone	41
Bibliografia	
PARTE I	49
<i>Intorno al “genere”, frontiera essenziale per lo sviluppo della società sostenibile</i>	
<b>1. Perché uno standard minimo europeo sulle competenze di genere per i/le professionisti/e che operano nelle fasi di transizione: l'esperienza del progetto europeo GET UP,</b> <i>di Sylvia Liuti e Chiara Palazzetti</i>	51
Introduzione	51
1. Lo Standard Minimo Europeo sulle Competenze di Genere per i/le professionisti/e che operano nelle fasi di transizione	53
	5

2. Come è possibile acquisire le competenze di genere di cui allo Standard Minimo	60
3. Scheda progetto GET UP	64
Bibliografia	66
<b>2. Oltre i gap: <i>gender mainstreaming</i> e <i>decent work</i> per un ecosistema globale nell'era dell'algoritmo,</b> di <i>Laura Moschini</i>	67
Note introduttive	67
1. <i>Decent work</i> , etica sociale e <i>gender mainstreaming</i>	71
2. <i>Gender mainstreaming</i> e stili di leadership	74
3. <i>Gender mainstreaming</i> e progresso economico	77
4. Competenze, sostenibilità e pensiero critico a scuola	79
5. Crescita economica, sostenibilità e <i>gender mainstreaming</i> nell'era degli algoritmi	81
Note conclusive	85
Bibliografia	86
Sitografia	87
<b>3. Gender diversity e leadership nell'era digitale: i risultati di una ricerca sulle donne manager del terziario,</b> di <i>Pierluigi Richini</i>	89
1. Prologo: le donne manager italiane, circa 40 anni fa	89
2. Il perché di una ricerca sul management al femminile	90
3. Un primo identikit delle donne manager del terziario	92
4. Significati attribuiti al lavoro e al ruolo manageriale	96
5. Atteggiamenti e comportamenti verso la formazione	98
6. Donne manager e competenze digitali	101
7. Un modello emergente di leadership al femminile, trasformatore e abilitante	104
8. Il gioco infinito del mindset per andare verso una "giusta causa"	107
Bibliografia	109
<b>4. Donne, lavoro, vertici e responsabilità: la parità di genere nelle ricerche e nei documenti nazionali e internazionali,</b> di <i>Maria Caterina De Blasis</i>	111
1. 1995-2020: la Dichiarazione di Pechino ventisei anni dopo	111
2. Quasi "quota cento"... <i>Mind the (99,5 years) gap!</i>	114

3. Non è un Paese per donne (?)	118
Conclusione	127
Bibliografia	128
<b>5. La formazione e il talento femminile nell'era digitale: intuizione, coraggio e responsabilità educativa,</b>	
di <i>Alessandra Gragiulo Labriola</i>	131
1. Investire nel capitale umano	132
2. Gli stereotipi di genere	136
3. I pregiudizi: uno sguardo alla storia	138
4. Il <i>diversity management</i> : competenze femminili, coraggio e talento delle donne nell'ottica della <i>longlife education</i>	142
5. Il talento femminile nell'epoca digitale	145
Conclusioni	148
Bibliografia	149
<b>6. Diversity in azienda: le riflessioni dei Direttori del Personale,</b>	
di <i>David Trotti</i>	151
Introduzione	151
1. Gianpaolo di Giorgio	152
2. Chiara Temperanza	155
3. Giampiero Tuffilli	157
4. Fabio Tongiorgi	160
5. Davide Maggio	163
Conclusione	166
Bibliografia	167
Sitografia	168
<b>7. Diversità di genere nel mondo aziendale: lo studio EY,</b>	
di <i>Guido Cutillo</i>	171
1. La presenza di donne nelle aziende del campione: il <i>gender gap</i>	172
2. La disparità salariale: il <i>gender pay gap</i>	175
3. Politiche di bilanciamento vita-lavoro e percorsi di crescita	177
4. Competenze di genere? Il caso EY	179
5. Gettare le basi per il futuro	180
6. Politica del diritto della parità di genere: una <i>soft law</i> per attenuare il <i>gender gap</i> ?	181



<b>8. Diversità e inclusione al cuore dello sviluppo sostenibile: il caso Enel,</b> di <i>Patricia Navarra</i>	185
<b>9. Lift People Up: oltre il genere (Avio Aero – A GE Aviation Business),</b> di <i>Carlamaria Tiburtini</i>	193
PARTE II <i>Intorno al “dialogo tra generazioni” come relazione resiliente per tracciare mappe di futuro</i>	197
<b>10. Diversity (management) per ripartire con il valore di tutti,</b> di <i>Enrico Pedretti e Cosimo Finzi</i>	199
Premessa	199
1. Guardando al futuro cosa serve per crescere	200
Conclusione. Ripartiamo dalla diversità	205
<b>11. Il progetto Disability/Capability management in Liguria sulla occupabilità sostenibile,</b> di <i>Maria Grazia Giorgetti</i>	207
1. Il progetto Disability/Capability Manager in Liguria sulla occupabilità possibile per sostenere persone portatrici di disabilità e fragilità connesse a limitazioni psico-fisico-sensoriali anche emergenti dal protrarsi dell’età sul luogo di lavoro ed affrontare il fenomeno della longevità nelle nuove prefigurazioni e dimensioni socio-economiche	207
2. Il cammino verso una normativa regionale per le competenze indipendenti del Disability Capability Manager	211
3. La DGR Regione Liguria 90/2018 per la figura del Disability Capability Manager ed esportazione del modello ligure verso altri territori del Paese	213
4. La sostenibilità della longevità: il nuovo welfare – lo scenario	218
5. Un primo esempio concreto di intervento in ambito di longevità sostenibile: l’ampliamento culturale dell’idea di prevenzione, il supporto della tecnologia robotica di tipo predittivo e le start-up di IIT in Liguria	222

6. In breve ed in conclusione le tappe e gli obiettivi colti nel quadriennio giugno 2016/giugno 2020 dal progetto Disability Capability Manager – DCM	224
<b>12. La gestione della conoscenza e lo scambio intergenerazionale nelle organizzazioni,</b> di <i>Paula Benevene e Ilaria Buonomo</i>	227
1. La conoscenza nelle organizzazioni	228
2. Perché la percezione della diversità crea conflitti?	229
3. Pregiudizi e stereotipi generazionali nei confronti dei lavoratori più anziani	231
4. Le tensioni intergenerazionali all'interno dell'organizzazione	236
5. Contrastare stereotipi e pregiudizi intragenerazionali sul lavoro: basi teoriche e indicazioni pratiche	240
<b>13. La ricerca internazionale sul tema dell'ageing,</b> di <i>Valerio Massimo Marcone</i>	245
1. Politiche e strategie internazionali sul tema dell'ageing	245
2. Le sfide e le opportunità dell'active ageing per l'educazione degli adulti	247
3. "Sostenere" l'active ageing per una società generativa	249
4. Age management e occupabilità	254
5. Ripensare l'active ageing nella prospettiva delle capabilities	261
Conclusioni	264
Bibliografia	266
<b>14. Loccioni. L'impresa per tutte le età®,</b> di <i>Maria Paola Palmeri</i>	269
1. Dal metal-mezzadro all'impresa della conoscenza	269
2. Un ecosistema connesso	270
3. Prima, durante, dopo	271
4. Silverzone e l'impresa per tutte le età®	271
<b>Quasi una postfazione: dieci prospettive di impegno per un manifesto,</b> di <i>Giuditta Alessandrini e Marcella Mallen</i>	275
1. Tra Antigone e Telemaco	275
2. Fare contrasto alle nuove forme della disuguaglianza	

generate dagli stereotipi della diversità. Un percorso possibile: 10 step	277
3. Per concludere	278
Bibliografia	281
<b>Ringraziamenti</b>	282
<b>Gli Autori</b>	283