UNIVERSITÁ DEGLI STUDI DI BARI ALDO MORO

Dipartimento di Ricerca e Innovazione Umanistica

DOTTORATO DI RICERCA IN GENDER STUDIES (CICLO XXXVIII)

Settore Scientifico-Disciplinare M-Fil/06 - Storia della filosofia

DECOLONIZZARE LA "DIVERSITÀ" NEOLIBERALE E DE-PATRIARCALIZZARE LE ORGANIZZAZIONI: EPISTEMOLOGIE FEMMINISTE PER UNA RINCONCETTUALIZZAZIONE CRITICA DEL MANAGEMENT. TEORIE E RISULTATI DELLA RICERCA SUL CAMPO

Dottoranda: Dott.ssa Silvia Strippoli

Supervisora: Ch.ma Prof.ssa Francesca R. Recchia Luciani

Coordinatrice: Ch.ma Prof.ssa Francesca R. Recchia Luciani

ESAME FINALE 2026

Finanziato dall'Unione Europea - Next Generation EU, Missione 4 Componente 2 CUP H91I22000380007 Investimento 3.3 D.M. n. 352 del 9 Aprile 2022 – Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Progetto: "Teorie e strategie per l'inclusione e la valorizzazione delle differenze: il diversity management per organizzazioni inclusive e sostenibili", *cofinanziato da* "NODE Soc. Coop. Consortile"

INDICE

INTRODUZIONE…p.1

1.1 Metodologia…p.8

CAPITOLO I

IL DIVERSITY MANAGEMENT PER UNA GESTIONE "INCLUSIVA" DELLE RISORSE UMANE…p.17

1. *DIVERSITY MANAGEMENT: EVOLUZIONE, DEFINIZIONI E OBIETTIVI…p. 20*
    - *1.1 Diversity management: origini ed evoluzione. Uno sguardo d'insieme al contesto normativo europeo… p.22*
    - *1.2 Il diversity management e le affirmative action: differenze e definizioni… p.30*
    - *1.3 Gli obiettivi del diversity management…p.38*

2. *LE PRINCIPALI STRATEGIE DI DIVERSITY MANAGEMENT…p.45*
    - *2.1 Le pratiche di assunzione e le strategie di comunicazione nei contesti di lavoro…p.45*
    - *2.2 Il congedo di paternità e i percorsi di formazione e sensibilizzazione…p.50*
    - *2.3 Esempi pratici: Mediobanca e Coca-Cola…p.56*
    - *2.4 Tra giustizia sociale e strategia aziendale: i limiti del diversity management…p.66*

CAPITOLO II

FEMMINISMO E NEOLIBERISMO: UNA LETTURA CRITICA…p.74

1. *FEMMINISMO LIBERALE E POSTFEMMINISMO: LE RADICI STORICHE DEL FEMMINISMO NEOLIBERISTA…p.79*
    - *1.1 Le radici del femminismo liberale: diritti, cittadinanza e istruzione tra XVIII e XIX secolo… p.80*

1.2 Neoliberismo e postfemminismo…p.87

2. *SOGGETTIVAZIONE E MARGINALITÀ: PER UNA GENEALOGIA CRITICA DEL FEMMINISMO NEOLIBERISTA…p.96*

2.1 Il neoliberismo come nuova ragione del mondo: Wendy Brown, Pierre Dardot e Christian Lavar…p.100

2.2 Femminismo e neoliberismo: le prospettive critiche di Nancy Fraser, Sara Ahmed, Catherine Rottenberg ed Hester Eisenstein…p.113

2.3 La costruzione della soggettività femminista tra equilibrio ed empowerment…p.124

2.4 Il culto della fiducia e l'estetica come forma di auto-disciplinamento…p.136

2.5 Le contraddizioni della "diversità" tra inclusione assimilazionista e legittimazione istituzionale…p.147

CAPITOLO III

RAZZIALIZZAZIONE, GENERE E CAPITALISMO: GENEALOGIE INTERSEZIONALI E DECOLONIALI…p.168

1. *IL FEMMINISMO NEOLIBERISTA COME DISPOSITIVO DI POTERE COLONIALE E RAZZIALE…p.172*

1.1 Gerarchie globali della cura: tra post-patriarcato e neo-patriarcato…p.173

1.2 Nancy Fraser e la produzione del soggetto espropriabile: donne migranti tra neoliberismo, patriarcato e colonialismo…p.183

1.3 Lavoro femminile e colonialismo nel capitalismo estrattivo: la divisione etnica nelle filiere della moda e del settore tecnologico, da Lilia Giugni a Angela Davis…p.191

1.4 Lo sfruttamento lavorativo delle donne razzializzate: dai casi Foxconn, Rana Plaza e Narsapur all'analisi di Mbembe sui necrospazi… p.198

1.5 La colonialità del potere, dell'essere e del sapere: María Lugones e la colonialità di genere per una critica al femminismo civilizzazionale e alla sua narrazione eurocentrica…p.208

1.6 Rita Laura Segato e il "mandato di maschilità" come dispositivo culturale e politico: un'analisi dello stesso come imperativo identitario e paradigma performativo anche nelle organizzazioni aziendali…p.220

1.7 La costruzione coloniale della "donna del Terzo Mondo" e il concetto di razzializzazione…p.229

1.8 Il femminismo neoliberista e il femonazionalismo come legittimazione della violenza: e riflessioni di Sara Farris e Lila Abu-Lughod…p.242

2. *DECOLONIZZARE IL DIVERSITY MANAGEMENT: PROSPETTIVE INTERSEZIONALI PER UNA RICONFIGURAZIONE DELLE PRATICHE AZIENDALI…p.259*

2.1 Intersezionalità e decolonialità: una genealogia storica…p.262

2.2. Epistemicidi e soggettività subalterne: per una decolonizzazione dei saperi…p.272

2.3 Decostruire la gestione della diversità: leggere le pratiche e strategie organizzative attraverso una lente intersezionale e decoloniale…p.285

CONCLUSIONI…p.296

BIBLIOGRAFIA…p. 301

APPENDICE I…p.318

1.1 Introduzione…p.318

1.2 Presentazione dei dati del questionario e documenti realizzati durante la ricerca sul campo…p. 329

INTRODUZIONE

Gli anni Duemila hanno rappresentato una fase di rinnovata centralità del femminismo nello spazio pubblico, segnando un passaggio decisivo dalla marginalità istituzionale dei decenni precedenti a una più ampia diffusione e legittimazione sociale. Movimenti globali come il #MeToo negli Stati Uniti e, in Europa e in America Latina, Ni una menos (di cui il collettivo italiano Non Una di Meno è espressione diretta), hanno contribuito a riportare al centro del dibattito pubblico temi a lungo silenziati: la violenza di genere, le disuguaglianze strutturali, le dinamiche di potere che attraversano il lavoro, la sessualità, la rappresentazione dei corpi.

Nel contesto italiano, un punto di svolta particolarmente significativo è stato rappresentato dal femminicidio di Giulia Cecchettin[1], avvenuto l'11 novembre 2023. La reazione pubblica che ne è seguita, guidata dalla voce della sorella Elena Cecchettin e del padre Gino Cecchettin, ha facilitato l'ingresso dei termini come femminismo e patriarcato all'interno del linguaggio dei *media mainstream*, laddove erano rimasti spesso confinati nei contesti militanti e accademici. Tale fenomeno ha evidenziato e reso pubbliche le radici culturali, patriarcali e sistemiche della violenza di genere e, nello specifico, del femminicidio spostando l'attenzione da una narrazione riduttiva di tipo personalistico o patologico a una lettura strutturale.

Ne è derivata un'ondata di mobilitazioni, manifestazioni[2] e prese di parola che hanno attraversato l'intero paese, amplificando la sensibilità pubblica nei confronti della violenza di genere e contribuendo a rafforzare l'idea che il femminismo sia una lente necessaria per leggere criticamente e trasformare la

[1] Certamente, richiamare il femminicidio di Giulia Cecchettin non implica in alcun modo oscurare o considerare secondari gli altri femminicidi, pensiamo a quelli di Ilaria Sula e Serena Campanella avvenuti nel 2025; significa, piuttosto, riconoscere la portata mediatica e politica che quel caso ha assunto nello spazio pubblico italiano. La sua vicenda ha avuto l'effetto di catalizzare un'attenzione collettiva che ha trasformato il dolore in mobilitazione sociale, aprendo un varco discorsivo sulla violenza di genere e sulle sue radici strutturali. Il femminicidio di Cecchettin ha prodotto una frattura: non un episodio di cronaca nera, ma un punto di condensazione di rabbia, consapevolezza e azione politica che ha reso visibile ciò che per lungo tempo è stato normalizzato o minimizzato [Cfr. C. GIROTTI, C. IULA, *Il giorno in cui la rabbia diventò collettiva*, in "Jacobin Italia", 28 dicembre 2023, disponibile su https://jacobinitalia.it/il-giorno-in-cui-la-rabbia-divento-collettiva/].

[2] Si rimanda alla lettura di: https://www.repubblica.it/cronaca/2023/11/25/diretta/25_novembre_giornata_violenza_donne-421199188/.

società. Inoltre, questa importante partecipazione collettiva ha rivelato un ulteriore elemento: la necessità e l'urgenza di condividere la rabbia e il dolore che accomuna tutte le soggettività oppresse da un sistema patriarcale e razzista. Da qui, l'importanza di andare oltre un approccio meramente punitivo ed emergenziale, per promuovere invece un cambiamento culturale che investa tutto l'orizzonte dell'esistenza: pratiche femministe, incontri formativi, iniziative di sensibilizzazione e spazi di confronto nelle scuole, imprese, strutture sanitarie e istituzioni. Eppure, a fronte di questa necessità sociale e politica, le risposte istituzionali si presentano come tentativi di regolamentazione che, sebbene segnino un avanzamento, risultano spesso parziali e insufficienti. Tali strumenti, infatti, rischiano di rimanere confinati a una dimensione tecnica e burocratica, incapace di incidere realmente sulle radici strutturali della disuguaglianza e di dialogare con la forza trasformativa delle mobilitazioni dal basso.

A tal proposito, nella presente tesi, e in particolare nel primo capitolo, analizzeremo la crescente proliferazione di politiche istituzionali volte a contrastare le discriminazioni di genere nei contesti lavorativi. Documenti e strategie come l'Agenda 2030, il PNRR (Piano Nazionale ripresa e resilienza) o la "Certificazione della parità di genere" (per esempio la UNI/PdR 125:2022) testimoniano come la questione dell'equità di genere sia ormai entrata a pieno titolo nell'agenda pubblica, diventando un parametro di valutazione per la qualità e la sostenibilità delle organizzazioni.

In questo quadro, si colloca anche il *diversity management*, nato e sviluppatosi nel contesto statunitense e approdato, successivamente, anche in Italia come strategia d'impresa. Esso si configura come un insieme di pratiche e strategie aziendali volte a valorizzare la *diversità* in quanto risorsa economica e fonte di vantaggio competitivo. Tuttavia, come ci proponiamo di mostrare nel presente lavoro di tesi, è proprio la nozione di *diversità* a risultare problematica dal momento che si fa portavoce di una prospettiva binaria ed essenzialista. Quest'ultima non interroga i rapporti di potere che hanno storicamente costruito le categorie sociali, ma le assume come dati già costituiti da includere nel sistema esistente.

In tal senso, il *diversity management* si inserisce nell'orizzonte del femminismo neoliberista[3] che promuove un'idea di emancipazione basata sull'ascesa individualistica al potere e ai ruoli di *leadership*. Seguendo questa prospettiva, l'attenzione alla crescita emotiva e personale, propria del femminismo neoliberista, sostituisce qualsiasi analisi critica delle strutture socioeconomiche e dei rapporti di potere. Tramite il riferimento ai principi liberali di parità, responsabilità, *empowerment* e libera scelta, questo paradigma ne svuota il potenziale politico, trasformandoli in linee guida a cui il nuovo soggetto femminista deve conformarsi. Ne risulta un femminismo adattato alle esigenze del mercato, in cui l'equità coincide con la capacità di rendersi funzionali al mercato, piuttosto che con una reale trasformazione dei rapporti di potere. Difatti, la promessa di emancipazione femminile, anziché tradursi in una reale redistribuzione del potere, è stata spesso riarticolata in termini di responsabilità individuale, di equilibrio tra vita privata e lavoro, di fiducia in sé stesse, di "leadership al femminile", assumendo così le sembianze di un dispositivo performativo perfettamente compatibile con i meccanismi del capitalismo globale. L'illusione di un progresso lineare e meritocratico ha finito, dunque, per occultare le contraddizioni profonde di un sistema che continua a fondarsi sullo sfruttamento di corpi, tempi e spazi marginalizzati: basti pensare a ciò che Nancy Fraser ha definito "catena globale della cura"[4], in cui il lavoro di cura e di riproduzione sociale, svalorizzato e invisibile, viene delegato a donne migranti o razzializzate, permettendo a altre donne, più privilegiate, di affermarsi nelle professioni considerate prestigiose.

Accanto a questa rinnovata visibilità del femminismo e alla crescente sensibilità sociale e istituzionale verso le "questioni di genere", si è diffusa un'ondata di nazionalismi e politiche conservatrici che, dalle battaglie xenofobe fino alle crociate contro la cosiddetta *teoria gender*[5], stanno alimentando un clima di odio e di conflitto. Un fenomeno che si è tradotto nell'ascesa di Giorgia Meloni come Presidente del Consiglio in Italia e nella recente elezione di Donald Trump

[3] C. ROTTENBERG, *L'ascesa del femminismo neoliberista*, trad. it. di F. Martellino, Ombre Corte, Verona 2020.
[4] N. FRASER, *Fortune del femminismo. Dal capitalismo regolato dallo stato alla crisi neoliberista*, trad. it. di A. Curcio, ombre corte, Verona 2014.
[5] J. BUTLER, *Chi ha paura del gender?* trad. it. di F. Zappino, Laterza, Roma- Bari 2024.

negli Stati Uniti, il quale ha, tra le altre cose, bandito e scoraggiato le aziende dall'adottare strategie di *Diversity & Inclusion*. Un quadro, dunque, allarmante e contraddittorio in cui da un lato, la *diversità* viene celebrata come risorsa economica e un valore aggiunto per il mercato, mentre la nozione di femminismo diviene popolare e parte delle narrazioni *mainstream*; dall'altro, assistiamo al consolidarsi di movimenti reazionari che considerano le istanze femministe e antirazziste come manifestazioni dell'ideologia *woke*[6].

È in questo spazio di tensione che si colloca la presente tesi, volta a indagare le premesse e le ripercussioni del dibattito, tuttora attuale, sull'intreccio tra capitalismo, razzismo e patriarcato. Come avremo modo di vedere, si tratta di una questione interdisciplinare, che chiama in causa contributi provenienti dall'economia, dalla sociologia e dalle scienze politiche, e che si nutre di un ampio ventaglio di bibliografie scientifiche. Pur riconoscendo la centralità e l'importanza di questi approcci, la nostra ricerca intende adottare un taglio teorico di matrice filosofica, capace di mettere in dialogo tali prospettive con le riflessioni sviluppate negli studi femministi, decoloniali, *queer* e antirazzisti. A questo livello teorico, affiancheremo inoltre un momento di ricerca empirica, così da intrecciare l'elaborazione concettuale con l'osservazione diretta sul campo.

In altre parole, a partire da queste premesse, la *gestione della diversità* nei contesti di lavoro e l'orizzonte teorico delineato dal femminismo neoliberista ci appaiono come un terreno di indagine privilegiato, poiché riflettono una delle sfide e, insieme, uno dei paradossi dissimulati della contemporaneità. Questa prospettiva consente, infatti, di mettere in luce le profonde intersezioni tra genere, classe, razza e colonialismo, mostrando la continuità che lega le logiche capitalistiche e di mercato alle pratiche coloniali di espropriazione e sfruttamento dei corpi, entro un orizzonte *necropolitico*[7]. Difatti, l'analisi di tale geografia concettuale, come vedremo, permette non solo di interrogare le retoriche dominanti dell'inclusività e dell'emancipazione femminile ma, anche, di ripensare le nuove sfide del presente attraverso una luce critica.

[6] C. RHODES, *Capitalismo woke. Come la moralità aziendale minaccia la democrazia*, Fazi Editore, Roma 2023, Edizione digitale.
[7] A. MBEMBE, *Necropolitica*, trad. it. di R. Beneduce e C. Vargas, ombre corte, Verona 2016, pp. 63-64.

A un primo sguardo, la tematica che intendiamo indagare sembrerebbe apparire distante da un approccio filosofico-teorico e dagli studi femministi, *queer* e antirazzisti. Eppure, la crescente popolarità del femminismo (perlopiù bianco e borghese), da un lato, e l'affermazione del *diversity management* come disciplina strettamente manageriale ed economica, dall'altro, si collocano all'interno di un più ampio processo di *neoliberalizzazione* delle esistenze, che non solo capitalizza le soggettività rendendole risorse produttive, ma al tempo stesso preserva e rafforza lo *status quo*, neutralizzando ogni potenzialità trasformativa. Pertanto, la nostra ipotesi è che il femminismo neoliberista, nella sua declinazione aziendale e imprenditoriale analizzata nel secondo capitolo di tesi, si muova entro una cornice neoliberale che, pur presentandosi come equa, tende a riprodurre gerarchie di genere, razza, classe, abilità. In questo senso, il *diversity management*, lungi dal costituire un terreno neutro, si configura come spazio ambivalente: da una parte, offre opportunità di riconoscimento e rappresentanza nei contesti di lavoro, dall'altra, perpetua dinamiche di potere che affondano le proprie radici nella logica coloniale e patriarcale.

Tale ambivalenza deriva dal fatto che le strategie aziendali di *diversity management*, nella maggior parte dei casi, non si accompagnano a una decostruzione dei paradigmi strutturali che generano le disuguaglianze sociali, ma si limitano a risposte emergenziali e tecnocratiche, spesso prive di reale consapevolezza critica da parte del personale coinvolto. Inoltre, trattando le *diversità* come identità isolate e autosufficienti, queste pratiche rischiano di incorrere in ciò che Kimberlé Crenshaw ha definito *intersectional erasure*[8]: la cancellazione delle esperienze che emergono dall'intreccio tra più assi di oppressione. Ne risulta un approccio frammentario ed essenzialista, che riduce le soggettività a un insieme di categorie gestibili entro i confini del paradigma neoliberale.

A tal proposito, attraverso il riferimento alle studiose decoloniali come María Lugones, Rita Laura Segato, Francois Vergès, Patricia Hill Collins e Gayatri Spivak, metteremo in evidenza come le logiche del razzismo e dell'eredità coloniale

[8] K. CRENSHAW, *Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color*, in "Stanford Law Review", vol. 43, n. 6, 1991, pp. 1241-1299.

continuino a operare come matrici strutturali di esclusione e marginalizzazione, definendo chi possa essere riconosciuto come soggetto legittimo e chi, invece, rimane invisibile nei meccanismi del mercato del lavoro. In questa direzione, il terzo capitolo affronta la questione del lavoro precario e sfruttato delle donne del Sud Globale, impiegate nei settori della cura e del lavoro domestico, così come nelle filiere tecnologiche e tessili. Tale analisi si innesta nell'orizzonte della *colonialità del potere*[9], mostrando come il capitalismo globale continui a poggiarsi sulla svalutazione e mercificazione del lavoro delle donne razzializzate, occultando il loro sfruttamento dietro la retorica dello sviluppo e del progresso delle donne del Nord Globale.

A ragione di ciò, la nostra prospettiva d'indagine si intreccia anche con la critica femminista all'economia politica della cura di Nancy Fraser e di Silvia Federici, evidenziando come la riproduzione sociale costituisca un terreno privilegiato di accumulazione capitalistica e di nuove forme di colonialismo, che operano attraverso la naturalizzazione e la invisibilizzazione dei corpi femminili e razzializzati. Seguendo anche le riflessioni di Sara Ahmed[10], la differenza non può essere concepita come categoria identitaria fissa, bensì come nodo relazionale e situato, che rivela l'intreccio di oppressioni sistemiche e al tempo stesso apre possibilità di trasformazione.

A riguardo, le analisi di Rita Laura Segato, Nancy Fraser e Françoise Vergès ci aiutano a comprendere come la violenza patriarcale e la razzializzazione del lavoro riproduttivo siano elementi centrali da indagare per sviluppare una critica radicale alle pratiche organizzative contemporanee. Nel nostro contributo abbiamo mostrato come il concetto di "mandato di maschilità"[11] elaborato da Segato, se applicato al contesto aziendale, si traduce in una norma implicita che plasma la cultura manageriale e i criteri di legittimazione professionale. Tale mandato permea anche le logiche organizzative, valorizzando comportamenti e tratti stereotipicamente associati all'*agency*: iniziativa individuale, capacità decisionale,

[9] Si rimanda alla lettura di: W. D. MIGNOLO, A. ESCOBAR, *Globalization and the Decolonial option*, Routledge, London and New York 2010, pp. 22-34.
[10] S. AHMED, *Vivere una vita femminista*, trad. it. di M. D'Epifanio, B. Gusmano, S. Naim, R. Granelli, Edizioni ETS, Pisa 2021.
[11] R. L SEGATO, *La guerra contro le donne*, trad. it. di. M. Biagiotti e R. Granelli, Tamu, Napoli 2023, *Colonialità e patriarcato moderno*, Edizione digitale.

autonomia, autorità, freddezza emotiva. Attributi come l'assertività, la competitività, l'efficienza e l'autocontrollo diventano, pertanto, qualità premiate come indicatori di *leadership* e professionalità, riproducendo gerarchie di genere e marginalizzando altre forme di soggettività e di espressione.

La scelta, dunque, di una bibliografia rivolta agli studi sul femminismo decoloniale, intersezionale non implica affatto un misconoscimento dell'imprescindibilità degli studi sul *management*; al contrario, rappresenta un'occasione per instaurare un dialogo critico e fecondo tra essi, capace di colmare le rispettive mancanze e valorizzandone i paradigmi concettuali che forniscono.

Infatti, cercheremo di mostrare che l'impiego delle categorie analitiche elaborate dalle studiose femministe decoloniali conferisce un contributo importante alla ridefinizione del concetto di *diversità* di cui si fanno portavoce le strategie aziendali e istituzionali, offrendo, in tal senso, la possibilità di immaginare modalità di azione alternative anche nei contesti di lavoro.

Riteniamo, pertanto, che l'analisi della cooptazione di istanze femministe da parte della razionalità neoliberista e la visione individualistica e performativa che essa veicola da una parte, e l'analisi del razzismo a partire dal contesto coloniale dall'altra, rappresentano due fasi fondamentali per la dimostrazione dell'ipotesi che in questo scritto cercheremo di sostenere. In effetti, come avremo modo di vedere, seguire questo percorso ci permette di mettere in luce le logiche che sorreggono la costruzione di identità presentate come ontologicamente irreversibili e, di conseguenza, materialmente escluse dal diritto alla vita. Si tratta di esistenze confinate nella "zona del non essere" delineata da Franz Fanon[12]: quelle soggettività minoritarie ridotte a pura Alterità, ricondotte a un'esistenza oggettuale e assimilate a un'appartenenza ontologica al non-umano.

A partire da queste premesse, possiamo dichiarare l'interesse specifico della presente tesi. L'ipotesi che intendiamo sostenere è che per poter trasformare le pratiche organizzative e ridefinire criticamente il linguaggio del *management*, della *leadership*, sia necessario fare riferimento agli studi femministi e decoloniali, capaci di avviare un processo di decolonizzazione delle politiche aziendali e istituzionali in materia di parità di genere. Non è sufficiente, dunque, garantire la

[12] F. FANON*, Pelle nera, maschere bianche,* trad. it. di S. Chiletti, Edizioni ETS, Pisa 2015.

mera inclusione delle donne negli spazi di *leadership* o nel mercato del lavoro all'interno di strutture preesistenti; occorre piuttosto avviare un processo di trasformazione strutturale che ne decostruisca i presupposti, mettendo in discussione le fondamenta naturalizzate delle istituzioni stesse e le logiche di potere che le attraversano.

In questa direzione, l'intersezionalità e la decolonialità non vanno intese come meri strumenti metodologici, ma come posture epistemologiche e politiche, in grado di decostruire le gerarchie di potere che attraversano le pratiche tradizionali di gestione della *diversità*. Per tale scopo, introdurremo i concetti di intersezionalità e decolonialità, mostrando come essi offrano strumenti analitici indispensabili per smascherare l'apparente neutralità del linguaggio manageriale e per restituire centralità ai corpi, ai saperi e alle lotte delle soggettività storicamente marginalizzate.

Gli obiettivi della ricerca sono quindi duplici: da un lato, offrire una lettura critica delle pratiche di *diversity management*, mettendone in luce i limiti, le contraddizioni e i rischi di essenzializzazione delle differenze; dall'altro, elaborare un approccio alternativo fondato sugli studi femministi intersezionali e decoloniali.

In tale direzione, la nostra ricerca si propone di dimostrare che integrare prospettive femministe, *queer*, antirazziste e decoloniali nei contesti aziendali non significa aggiungere un ulteriore elemento all'interno della geografia delle "buone pratiche", ma ripensare radicalmente le modalità con cui intendiamo l'organizzazione, il lavoro e le relazioni di potere che li attraversano. Solo così diventa possibile sottrarre la gestione della *diversità* alla logica della *performance* e del profitto.

1.1 Metodologia

Per quanto riguarda il piano metodologico, è opportuno chiarire fin da subito l'orientamento che guida questo lavoro. La nostra ricerca si nutre e si articola attraverso contributi eterogenei, provenienti da ambiti disciplinari differenti. Una simile prospettiva interdisciplinare non è soltanto una scelta teorica, ma una necessità intrinseca al tema che intendiamo indagare: il femminismo neoliberista e il *diversity management*, considerati come assi portanti della nostra analisi, non

possono essere compresi se non nella loro intersezione con i dispositivi di capitalismo, razzismo e patriarcato; fenomeni in costante trasformazione e di estrema attualità.

L'originalità di questa ricerca risiede nel tentativo di collocarsi in un dibattito ancora poco esplorato in Italia da un punto di vista filosofico, offrendo una prospettiva di indagine critica che si affianca e si intreccia a ulteriori letture. L'intento è duplice: da un lato, restituire una ricostruzione teorica che metta in luce le ambivalenze e i rischi di cooptazione che attraversano il rapporto tra istanze femministe e logiche neoliberali; dall'altro, interrogare le pratiche di *diversity management* per comprenderne tanto le potenzialità trasformative quanto i limiti, in un contesto segnato dalla crescente attenzione delle imprese e delle istituzioni verso le politiche di inclusione.

In questo senso, la prospettiva filosofica non si propone come un sapere isolato, ma come un punto di osservazione critico capace di far dialogare piani diversi: quello normativo e politico, quello organizzativo e quello esperienziale. Tale approccio, che si fonda sulla contaminazione dei saperi, intende contribuire a una comprensione più ampia e sfaccettata di dinamiche che non solo plasmano le strutture sociali e lavorative, ma incidono profondamente anche nella costruzione delle soggettività e nelle forme di lavoro contemporanee. Infatti, nel presente lavoro di tesi, accanto all'aspetto teorico la ricerca si avvale anche di un'esperienza pratica sul campo. Nel corso del tirocinio, della durata di diciotto mesi, svolto nell'ambito del Corso di Dottorato in "Gender studies" presso le cooperative Node soc.coop[13] (Roma) e Leader soc. coop[14] (Bari), abbiamo realizzato diverse attività di ricerca e

[13] Node è una cooperativa con sede centrale a Roma, specializzata nell'offerta di servizi digitali per le imprese. Nel corso del tirocinio di dottorato abbiamo collaborato con la cooperativa nell'ambito della consulenza per le questioni di genere e nell'organizzazione di incontri formativi dedicati al personale. L'azienda si è distinta per l'attenzione e l'impegno dimostrati nell'attuare politiche di parità di genere e inclusione, ottenendo con successo la "Certificazione di genere" (UNI/PdR 125:2022) grazie al rispetto dei requisiti previsti dalla normativa vigente. Questo risultato testimonia non solo la capacità di Node di rispondere a importanti requisiti, ma anche la volontà di tradurre in pratiche concrete i principi di parità di genere e responsabilità sociale. Per ulteriori informazioni si rimanda al sito ufficiale: https:https://node.coop/.

[14] Leader è una cooperativa con sede centrale a Bari, attiva principalmente nei settori della formazione e della consulenza aziendale. Durante il tirocinio di dottorato abbiamo collaborato con la cooperativa offrendo supporto nel percorso di "Certificazione di genere" (UNI/PdR 125:2022) e nella progettazione di momenti formativi rivolti al personale. Leader ha mostrato una particolare sensibilità e un impegno costante nel promuovere pratiche organizzative inclusive, conseguendo la certificazione grazie al pieno rispetto dei

intervento. In primo luogo, sono stati somministrati dei questionari valutativi al personale dipendente delle due aziende, con l'obiettivo di indagare le tematiche di genere nei contesti lavorativi e, in particolare, di rilevare la percezione delle diverse forme di discriminazione. Parallelamente abbiamo condotto l'analisi documentale di *policy* e *report* aziendali, approfondendo nello specifico i requisiti necessari per l'ottenimento della "Certificazione della parità genere" (come la UNI/PdR 125:2022). Accanto a queste attività, abbiamo pianificato e organizzato degli incontri formativi, finalizzati a stimolare una riflessione critica e condivisa sul ruolo delle discriminazioni di genere nei luoghi di lavoro. A ciò si è aggiunta la redazione di un *vademecum* linguistico pensato come strumento operativo e consultabile da tutto il personale. Tutti i materiali prodotti e i documenti di riferimento sono raccolti in appendice al presente lavoro di ricerca.

A partire da questa nota metodologica, possiamo, infine, descrivere la struttura della tesi. Essa è suddivisa in tre capitoli. Il primo, a sua volta suddiviso in due sezioni, è dedicato nello specifico all'analisi della nozione e dell'evoluzione del *diversity management*. Nella prima parte, che si presenta come più normativa e storica, ripercorreremo le origini, gli obiettivi e l'evoluzione delle pratiche di gestione della diversità nei contesti lavorativi. Dopo aver ricostruito il concetto di *diversity management* nel quadro storico statunitense, ci soffermeremo sul contesto normativo europeo in materia di parità di genere, evidenziando le differenze tra le politiche di pari opportunità e le pratiche di gestione della *diversità* nelle imprese. In questo modo, analizzeremo i principali processi motivazionali che orientano l'implementazione delle strategie di *diversity management*: etici, economici e normativi, approfondendoli in maniera dettagliata.

La seconda sezione, invece, è dedicata allo studio dei modelli di gestione della *diversità*, con particolare attenzione alla loro diffusione soprattutto presso le grandi imprese multinazionali. In questo ambito, prederemo in esami alcuni strumenti specifici attraverso cui questa disciplina, relativamente recente nell'ambito del *management*, trova applicazione concreta. A riguardo, faremo riferimento alle

criteri richiesti. Tale risultato rappresenta non soltanto un riconoscimento formale, ma anche la conferma di una scelta etica e strategica orientata a integrare i principi di parità e responsabilità sociale nelle proprie politiche aziendali. Per ulteriori informazioni si rimanda al sito ufficiale: https://www.consorzioleader.com/.

politiche di inclusione, con particolare attenzione ai congedi parentali, le quote di genere e la formazione del personale. Difatti, sebbene tali misure siano in parte regolate per legge, le imprese possono scegliere di ampliarne l'accesso e la fruibilità. Vedremo, tuttavia, come i congedi di paternità risultino ancora scarsamente definiti e poco efficaci nel favorire una reale redistribuzione del lavoro di cura. Da qui l'importanza di affiancare ulteriori pratiche di *diversity management*, quali la formazione e la sensibilizzazione sugli stereotipi di genere, razziali, abilisti e omolesbotransfobici, con l'obiettivo di migliorare il clima lavorativo e mettere in discussione una cultura organizzativa ancora fortemente gerarchica ed eteronormativa.

Tuttavia, le strategie di *diversity management* se, da un lato, testimoniano un impegno crescente nella promozione di politiche inclusive, dall'altro, sollevano interrogativi critici. La partecipazione, per esempio, a eventi pubblici come i Pride di Milano, Napoli e Torino, o l'uso di *slogan* dal carattere universalizzante, come il riferimento all'amore inteso come "risorsa da preservare", rischiano infatti di ridurre le istanze femministe e le lotte delle soggettività marginalizzate a strumenti di *marketing* o di *branding* aziendale. Una simile narrazione tende a neutralizzare la portata politica delle rivendicazioni, trasformandole in messaggi commerciali. In sintesi, l'analisi di alcune multinazionali come Coca-Cola e Mediobanca mostra come le pratiche inclusive possano configurarsi non soltanto come espressione di un impegno etico, ma soprattutto come strategie economiche capaci di generare vantaggi competitivi e risultati tangibili in termini di successo aziendale.

Il secondo capitolo di tesi, suddiviso in due sezioni, si occuperà di indagare il femminismo neoliberista[15], ricostruendone le origini, gli sviluppi teorici e le pratiche che ne definiscono l'attuale configurazione. Nella prima parte, adotteremo una prospettiva storica e genealogica che ci consentirà di mettere in luce le continuità e le fratture tra il femminismo liberale delle origini e le forme contemporanee di femminismo compatibili con la razionalità neoliberista. Se il femminismo del XVIII secolo si fondava sull'idea di uguaglianza formale tra i sessi e sulla centralità della cittadinanza e dei diritti civili, il femminismo neoliberista si sviluppa invece nel contesto del capitalismo globale avanzato, dove

[15] C. ROTTENBERG, *L'ascesa del femminismo neoliberista*, cit.

l'emancipazione femminile viene sempre più tradotta nei termini della performance, dell'autoimprenditorialità e del consumo. All'interno della prima sezione, inoltre, verrà inoltre introdotta e problematizzata la categoria di *postfemminismo*[16], a partire dalle riflessioni di Angela McRobbie, intesa non come fase successiva o alternativa ai femminismi, quanto come configurazione ideologica e culturale che reinterpreta, e talvolta mette in discussione, le istanze storiche dei movimenti, traducendole nei termini di una soggettività individualizzata, bianca, eterosessuale, consumista e pienamente compatibile con le logiche del mercato neoliberale. Analizzeremo, in questa direzione, il femminismo neoliberista delineato da Catherine Rottenberg e Nancy Fraser, il "femminismo egemonico" di Hester Eisenstein, il "femminismo imprenditoriale transnazionale" di Adrienne Roberts e il "femminismo civilizzazionale" di Françoise Vergès. Attraverso l'analisi di queste nozioni, vedremo come l'emancipazione femminile venga progressivamente tradotta nei termini di autoimprenditorialità, empowerment individuale e consumo, dando vita a una nuova soggettività che incarna i principi dell'homo *oeconomicus*, delineato da Wendy Brown[17].

Il femminismo, da movimento collettivo e conflittuale, viene così rifunzionalizzato in chiave aziendale e manageriale: diventa linguaggio di marketing, dispositivo reputazionale e strumento di legittimazione delle gerarchie esistenti. Come mostra l'analisi di Rosalind Gill sul "culto della fiducia"[18], le donne sono chiamate a credere in sé stesse e a performare la propria soggettività in termini estetici e produttivi, in una continua pratica di auto-disciplinamento che ripropone la logica neoliberale del capitale umano. In questo quadro, il *diversity management* e le politiche istituzionali di inclusione rappresentano manifestazioni emblematiche di questa aziendalizzazione del femminismo: celebrano la *diversità* solo nella misura in cui essa è capitalizzabile, neutralizzando al contempo il potenziale critico delle lotte femministe.

[16] A. MCROBBIE, *The Aftermath of Feminism: Gender, Culture and Social Change*, Sage, London 2008.
[17] W. BROWN, *Il disfacimento del demos. La rivoluzione silenziosa del neoliberismo*, trad. it. di C. Veltri, Luiss University Press, Roma 2023.
[18] R. GILL, S. ORGAD, *Confidence culture and the remaking of feminism*, in "New formations", vol. 91, 2017, pp. 16-34.

La ricca bibliografia di riferimento e, in particolare, le riflessioni di Sara Ahmed ci permettono di evidenziare le contraddizioni di questo processo. Le retoriche della *diversità* e dell'inclusione, lungi dal destabilizzare le strutture patriarcali, coloniali e razziali, si traducono spesso in una "burocrazia della giustizia", dove la produzione di certificazioni, linee guida e pratiche standardizzate sostituisce la trasformazione radicale dei rapporti di potere. Ahmed mostra come la diversità, trasformata in pratica amministrativa, smetta di essere un campo di lotta e diventi un "oggetto di gestione", svuotato del suo potenziale politico e ridotto a dispositivo performativo.

In questo capitolo, dunque, mostriamo come il femminismo neoliberista non rappresenti un'evoluzione lineare del pensiero femminista, ma un suo uso governamentale e disciplinare, che rafforza un modello meritocratico, normativo e performativo. Il nostro intento non è stabilire se si tratti di un "vero" o "falso" femminismo, ma comprendere in che modo le rivendicazioni contro le oppressioni siano state inglobate dal neoliberismo fino a diventare compatibili con il mercato, producendo nuove forme di esclusione e marginalità, soprattutto a scapito delle soggettività queer, razzializzate e non conformi.

A partire da queste considerazioni, si sviluppa il terzo capitolo, in cui intendiamo porre l'attenzione sul nesso strutturale tra femminismo neoliberista e processi di razzializzazione e colonizzazione, mostrando come il primo non solo eluda una lettura intersezionale, ma contribuisca attivamente alla costruzione dell'alterità come non meritevole di riconoscimento. Il capitolo è suddiviso in due sezioni. Nella prima, proponiamo di decostruire la narrazione del successo professionale femminile come principale vettore di emancipazione, evidenziando come essa si regga sull'esternalizzazione del lavoro di cura e domestico a soggettività razzializzate e migranti, nonché sullo sfruttamento delle donne del Sud Globale nelle catene produttive del *fast fashion*, dell'industria tecnologica e dell'economia della cura transnazionale. Tale processo risponde a una logica strutturale dell'ordine neoliberale, che non si limita a riprodurre gerarchie coloniali, razziali e sessiste, ma opera attivamente per mantenerle funzionali ai propri meccanismi di accumulazione.

In particolare, la delega del lavoro domestico e di cura a soggettività razzializzate, migranti e precarizzate consente di preservare la divisione sessuale del lavoro, escludendo il gruppo sociale degli uomini da tali attività. In questo modo, l'apparente avanzamento di alcune donne nel mercato del lavoro, a discapito delle donne migranti razzializzate, si accompagna alla persistente esclusione strutturale degli uomini dal lavoro domestico e di cura, che resta svalutato, invisibilizzato e redistribuito lungo linee di genere, razza e classe.

Successivamente, analizzeremo la nozione di "colonialità di genere" elaborata da María Lugones[19], che permette di comprendere come il genere sia stato storicamente prodotto entro un ordine coloniale e razziale, in grado di stabilire chi appartiene all'umano e chi ne viene esclus*.

Infine, riprendendo le riflessioni di Sara Farris, discuteremo i dispositivi discorsivi e politici del *femonazionalismo*[20] e dell'*omonazionalismo*, mostrando come, persino nel nome dei diritti e dell'emancipazione, si rafforzino pratiche di esclusione, disciplinamento e controllo delle soggettività migranti e razzializzate. Parallelamente, vedremo come sia il femminismo neoliberista che quello civilizzazionale agiscano in continuità con il "mandato di virilità" descritto da Rita Laura Segato: un dispositivo che sollecita alcune soggettività femminili, integrate nei circuiti di potere, a performare tratti di maschilità competitiva e disciplinante, mentre altre, in particolare le donne migranti e razzializzate, sono collocate nella "zona del non essere", ovvero in uno spazio materiale e simbolico che le esclude dal riconoscimento e le relega a una condizione di sacrificabilità economica.

Nella seconda sezione, invece, faremo una riflessione sul potenziale critico e trasformativo dell'assunzione di una prospettiva intersezionale e decoloniale anche all'interno delle pratiche di *diversity management*. Riprendendo i contributi dei femminismi del Sud Globale, mostriamo come queste epistemologie possano offrire strumenti per decostruire i modelli eurocentrici ed essenzialisti di *management*, aprendo la possibilità di nuove pratiche organizzative, fondate sugli studi femministi, capaci di interrogare i rapporti di potere e le gerarchie che strutturano il lavoro contemporaneo. In questa prospettiva, intersezionalità e

[19] M. LUGONES, *Genere e decolonialità*, trad. it. di R. Capobianco, ombre corte, Verona 2023.
[20] S. R. FARRIS, *Femonazionalismo. Il razzismo nel nome delle donne*, Alegre, Roma 2019, Edizione digitale.

decolonialità si costituiscono come condizioni epistemologiche e politiche necessarie per immaginare modelli organizzativi orientati alla giustizia sociale che si traducono in un *management femminista.*

Dal punto di vista metodologico, è opportuno precisare che i contributi teorici presi in esame nel corso di questo lavoro non sono trattati in modo uniforme né con un grado di approfondimento omogeneo. In questo senso, alcuni contributi vengono richiamati in maniera circoscritta, a partire da specifici concetti o approcci ritenuti utili per l'analisi, senza che ciò implichi una trattazione complessiva della complessità teorica o del posizionamento degli/delle autor*. Alcun* autor* vengono dunque ripres* in maniera più circoscritta, a partire da specifiche prospettive concettuali ritenute particolarmente utili per interrogare criticamente il rapporto tra organizzazione, lavoro e diversità. A tal proposito, il riferimento a Maria Mies, così come agli economisti e studiosi di organizzazione Chris Mabey e Sue Finch-Lees, non intende restituire la complessità del loro pensiero, né dar conto in modo esaustivo del loro posizionamento teorico-politico. Piuttosto, tali contributi vengono mobilitati come strumenti analitici parziali, capaci di illuminare specifiche dimensioni del fenomeno studiato, pur nella consapevolezza dei loro limiti.

In particolare, nel terzo capitolo l'"approccio di apprendimento" proposto da Mabey e Finch-Lees viene assunto come esempio significativo di un tentativo di riformulazione critica del *diversity management* dall'interno del paradigma organizzativo contemporaneo. Tuttavia, come si evidenzierà nel corso dell'analisi, la ridefinizione strutturale da loro auspicata si colloca prevalentemente sul piano culturale, simbolico e relazionale dell'organizzazione e non comporta una messa in discussione dei vincoli economici strutturali e delle logiche neoliberiste entro cui le organizzazioni operano. Proprio per questo, tale approccio risulta utile non tanto come modello normativo da assumere, quanto come terreno di confronto critico per mettere in luce le tensioni, le ambivalenze e le rimozioni che attraversano le pratiche di gestione della diversità.

Questa scelta metodologica riflette l'impostazione complessiva del lavoro, che non mira a costruire un canone teorico unitario, ma a far dialogare prospettive eterogenee in modo critico e situato.

Il lavoro di tesi si conclude con alcune considerazioni finali e con un'appendice dedicata alla presentazione e alla discussione dei dati raccolti nella nostra indagine empirica. In questa sezione, abbiamo illustrato e allegato i materiali prodotti nel corso del tirocinio offrendo così un riscontro concreto al percorso teorico sviluppato nei capitoli precedenti. In particolare, l'appendice contiene i risultati del questionario valutativo sulle questioni di genere, somministrato al personale dipendente e costruito secondo un approccio intersezionale, così da mettere in evidenza le dinamiche complesse che attraversano i luoghi di lavoro.

CAPITOLO I
IL DIVERSITY MANAGEMENT PER UNA GESTIONE "INCLUSIVA" DELLE RISORSE UMANE

Non dobbiamo essere così impegnate nel ferirci l'un l'altra da dimenticare chi sono i nostri nemici. Una volta libere, saremo libere anche di odiarci, di deridere la solidarietà, di sostenere che non funziona. Considerando però le condizioni in cui viviamo, la solidarietà resta uno degli strumenti politici più importanti per raggiungere i nostri obiettivi e per superare le barriere strutturali che finiscono per isolare le nostre esperienze. […] Forse la nostra migliore opportunità è un pessimismo fiducioso – organizzarsi oltre le differenze non per risolvere i problemi, ma perché la visione che tentiamo di raggiungere deve essere in grado di rappresentarle tutte.

Lola Olufemi

A partire dagli anni Novanta del Novecento, nel contesto europeo, le lotte dei movimenti transfemministi e antirazzisti hanno avuto un impatto significativo sullo sviluppo di una maggiore consapevolezza e sensibilità rispetto alle questioni di genere, alla violenza maschile contro le donne e alle oppressioni di matrice razzista e coloniale, influenzando vari ambiti della società. In particolare, istituzioni e governi hanno mostrato un crescente impegno verso il raggiungimento dell'equità di genere, promuovendo politiche e strategie finalizzate a valorizzare le differenze in diversi ambiti. In tal senso, la premessa essenziale di questo percorso di ricerca risiede proprio nel proficuo dialogo che è possibile instaurare tra il mondo della ricerca accademica e quello lavorativo. Da una parte, in effetti, la ricerca suggerisce l'importanza di introdurre i saperi umanistici e gli studi di genere all'interno delle organizzazioni; dall'altra, le organizzazioni offrono la possibilità di tradurre questi saperi in progetti pratici e innovativi. Infatti, il crescente interesse da parte di istituzioni e imprese nei confronti delle tematiche di genere si esprime sia attraverso normative specifiche sia mediante l'adozione di approcci innovativi alla gestione delle risorse umane, come il *diversity management*.

Questo scambio reciproco è cruciale perché sottolinea, da una parte, il valore di un approccio multidisciplinare che permette il dialogo tra saperi apparentemente distanti e, dall'altra, favorisce l'introduzione di prospettive nuove nei contesti

lavorativi. Tali prospettive sono essenziali per riconoscere le diverse forme di discriminazione e individuare soluzioni creative per affrontare le sfide organizzative. Molte aziende, infatti, spinte dalle trasformazioni sociali e dalle esigenze di un mercato sempre più diversificato, stanno cercando di rinnovare i propri modelli organizzativi, abbracciando valori etici e ambienti antidiscriminatori. In questo processo, attivano collaborazioni e interazioni con nuovi ambiti del sapere, contribuendo così a un cambiamento significativo nella gestione delle risorse umane.

Tuttavia, questo processo avviene all'interno di un quadro dominato dal capitalismo globale, in cui la razionalità neoliberista non solo riformula le politiche economiche e sociali, ma permea e modella anche i comportamenti, i desideri e i bisogni individuali, incoraggiando le persone a percepirsi come imprenditrici di sé stesse. Il neoliberismo, con la sua enfasi sull'iniziativa privata, tende a neutralizzare le lotte collettive e indebolire progressivamente il controllo statale, sostenendo un modello economico e sociale in cui il mercato e la logica imprenditoriale governano l'esistenza umana. Questo controllo avviene attraverso strategie che non si presentano apertamente come repressive, ma che, in realtà, disciplinano e regolano profondamente la vita degli individui.

In questo scenario, da un lato, si registra una crescente consapevolezza riguardo alle questioni di genere e alle lotte per i diritti civili; dall'altro, però, il contesto storico-politico, caratterizzato dall'ascesa delle destre conservatrici, minaccia di depoliticizzare queste stesse lotte. Le istanze femministe rischiano di essere ridotte a semplici prodotti consumabili e sfruttabili dal mercato, svuotandosi del loro potenziale rivoluzionario. In tal modo, si ostacola qualsiasi cambiamento sociale che possa mettere in discussione l'ordine *cis-etero-patriarcale*. Questa dinamica rappresenta una forma di cooptazione delle lotte emancipatorie, che vengono rese inoffensive e inglobate dal sistema, piuttosto che costituire una vera resistenza allo *status quo*. Per questo è fondamentale assumere una prospettiva critico-filosofica che metta in luce le ambivalenze delle politiche di riconoscimento delle soggettività marginalizzate.

In definitiva, mentre si assiste a una maggiore coscientizzazione, il pericolo di una neutralizzazione politica delle battaglie transfemministe e antirazziste è

reale, soprattutto in un quadro storico dominato da forze politiche reazionarie che si oppongono a una trasformazione sociale radicale.

Nel primo capitolo, analizzeremo questi due *macro-aspetti*, esplorando da una parte le opportunità offerte da un approccio "inclusivo" alla gestione delle differenze nei contesti lavorativi, e dall'altra i rischi di una loro semplificazione. È fondamentale, infatti, comprendere come il *diversity management* possa essere uno strumento di reale trasformazione sociale, oppure se non gestito adeguatamente, come possa contribuire a perpetuare un modello sociale patriarcale e transfobico, offrendo solo l'illusione di un cambiamento.

1. DIVERSITY MANAGEMENT: EVOLUZIONE, DEFINIZIONI E OBIETTIVI

Nel primo capitolo di tesi offriremo una panoramica approfondita sul *diversity management*, esplorandone le origini, gli obiettivi, le criticità e le strategie più frequenti. Nello specifico, partendo dal contesto statunitense, vedremo come l'attenzione alle differenze nel mercato di lavoro si sia sviluppata gradualmente fino a diventare una nuova disciplina del *management*. Il *diversity management*, infatti, si configura come un approccio strategico che valorizza le differenze, riconoscendole come una risorsa economica e competitiva per le imprese. Tale caratteristica lo distingue dalle "politiche per le pari opportunità" o *affirmative action*, le quali, sebbene abbiano un ruolo importante nel superare le disuguaglianze sociali, si limitano spesso a un approccio quantitativo che non consente di affrontare le cause profonde delle discriminazioni, come vedremo nel secondo paragrafo. Successivamente, esamineremo i processi motivazionali che possono guidare l'attuazione delle strategie di *diversity management*. Vedremo, inoltre, che quest'ultime sono ampiamente adottate da grandi imprese multinazionali come Unilever, Mediobanca e Coca-Cola.

Tali esempi potranno suggerirci che il sostegno alle soggettività marginalizzate non è soltanto un riflesso di adesione a valori etici, ma rappresenta anche una strategia di *business* che produce risultati tangibili nelle organizzazioni. Infine, nell'ultimo paragrafo presenteremo i limiti e le criticità del *diversity management*, che saranno poi approfonditi in modo più dettagliato nella seconda parte del nostro lavoro di ricerca. Pertanto, l'obiettivo del primo capitolo è quello di fornire un'analisi descrittiva e teorica del concetto di *diversity management*, esaminando le radici storiche e la sua evoluzione nella contemporaneità. In particolare, il capitolo si propone di mettere in luce le diverse motivazioni – etiche, economiche e normative – che guidano l'adozione di politiche di *diversity management* nelle imprese. Da un lato, infatti, esploreremo i principi etici che riconoscono le differenze come un valore fondamentale per promuovere un contesto di lavoro scevro da disuguaglianze e discriminazioni. Dall'altro, verranno analizzate le ragioni economiche che considerano la *diversità* un elemento strategico, capace di ottimizzare la produttività e l'immagine aziendale, nonché di

rispondere alle pressioni normative che spingono le imprese a adeguarsi a *standard* normativi in continua evoluzione.

Grazie a questa base storico-teorica sarà possibile, nella seconda parte della tesi, individuare le criticità e i limiti del *diversity management* e dei conseguenti fenomeni del *pinkwashing* e *rainbow washing.*

1.1 Diversity management: origini ed evoluzione. Uno sguardo d'insieme al contesto normativo europeo.

Il diversity management è emerso nel contesto occidentale come il risultato di un processo iniziato negli Stati Uniti negli anni Sessanta del Novecento, durante un periodo caratterizzato da intense lotte e attivismo politico. Movimenti come il *Civil Rights Movement*, il *Black Power*[21] e il *Black Panther Party*[22], con le loro rivendicazioni contro la segregazione razziale, hanno condotto a una maggiore consapevolezza delle ingiustizie sociali e delle discriminazioni basate su razza e genere[23], opponendosi alla lotta *non-violenta* del movimento per i diritti delle persone afroamericane. Con l'approvazione del *Civil Rights Act* nel 1964 – una legge federale degli Stati Uniti che proibiva e dichiarava illegale ogni tipo di

[21] Il *Black Power* è stato un movimento politico nato negli Stati Uniti alla fine degli anni Sessanta volto a rivendicare l'autodeterminazione della popolazione nera. Uno degli eventi chiave che favorirono la nascita del termine Black Power fu il discorso di Stokely Carmichael nel 1966, durante una marcia organizzata dal *Student Nonviolent Coordinating Committee* (SNCC). Carmichael dichiarò l'urgenza di una nuova strategia politica che andasse oltre le richieste di inclusione e uguaglianza, rivendicando l'autodeterminazione, l'*empowerment* e il potere politico ed economico per la comunità nera. Il *Black Power* e il *Black Panther Party* condividevano l'impegno per l'emancipazione e autodeterminazione della comunità afroamericana, ma vi erano differenze in termini di struttura organizzativa. Infatti, mentre il *Black Power* rappresentava un movimento costruito dal basso, il *Black Power Parthy* era un'organizzazione strutturata con programmi specifici e una chiara *leadership* di riferimento. [Cfr. P. E. JOSEPH, *Rethinking the Black Power Era* in "The Journal of Southern History", vol. 75, n. 3, 2009, pp. 707-716, disponibile su https://www.jstor.org/stable/27779034 consultato il 25/07/2024].

[22] Il *Black Panther Party* è stato un movimento rivoluzionario afroamericano, fondato ufficialmente a Oakland (California) nel 1966 da Huey P. Newton e Bobby Seale in risposta alle continue oppressioni istituzionali nei confronti delle persone afroamericane. Questo movimento considerava la battaglia contro la discriminazione dei neri in termini marxisti-leninisti e quindi si opponeva alla struttura capitalista della società statunitense. Attraverso specifiche campagne politiche svilupparono una strategia di trasformazione sociale: nacquero diversi programmi – chiamati *survivals programs* – a favore delle comunità nera, come il programma di colazioni gratuite per i/le bambini/e neri/e, il programma di assistenza sanitaria, redistribuzione di vestiti e cibo e promozione di scuole di educazione anche per persone adulte. Inoltre, al principio della *non-violenza* sostituirono quello dell'*autodifesa* come strumento di *lotta politica*, in nome dell'autodeterminazione della comunità afroamericana. A tal proposito si consiglia l'interessante testo della filosofa francese Elsa Dorlin. [Cfr. E. DORLIN*, Difendersi. Una filosofia della violenza*, trad. it. di A. Romani, Fandango libri, Roma 2020].

[23] Per un approfondimento sulle origini del *diversity management* si rimanda alla lettura di A. FERRARA, *Il lavoro tra differenze e capacità di soggettivazione* in "Sociologia del lavoro", 134, 2014, pp.40-53.

discriminazione di razza, genere e classe anche nel contesto di lavoro – le aziende, le istituzioni e tutte le strutture pubbliche sono state costrette a rivedere le loro politiche, dall'assunzione del personale alla gestione delle risorse umane. Importante fu anche la legge federale *Rehabilitation Act* del 1973 che, attraverso le sezioni 503, 504 e 508[24] vietò le discriminazioni nei confronti delle persone con disabilità, implementando una vasta gamma di iniziative e programmi di inclusione e supporto. Un ulteriore fattore che ha influenzato lo sviluppo del *diversity management* è rappresentato dalle *affirmative action*, introdotte nel panorama legislativo statunitense a partire dal 1965 con l'obiettivo di intervenire in maniera coercitiva per facilitare le pari opportunità nel campo dell'istruzione e dell'occupazione, attraverso l'assunzione obbligatoria. Infatti, le politiche di *affirmative action* possono includere una varietà di misure, come la promozione e assunzione di persone candidate provenienti da gruppi sottorappresentati, programmi di borse di studio per studenti appartenenti a altre nazionalità e iniziative di formazione e sviluppo per migliorare le competenze dei gruppi di lavoro.

In tal modo, i suddetti movimenti hanno consentito e stimolato una graduale implementazione di progetti di promozione e valorizzazione delle "differenze" nei contesti lavorativi, affrontando in primo luogo, la questione razziale e successivamente il sessismo, l'abilismo e l'omolesbotransfobia. Un ruolo significativo nello sviluppo di una nuova gestione delle risorse umane negli Stati Uniti è stato svolto dal *report Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century*[25], pubblicato dallo "Hudson Institute". Questo documento prevedeva un profondo cambiamento nei contesti di lavoro e nella composizione del personale, in gran parte dovuto al crescente fenomeno migratorio che ha coinvolto gli Stati Uniti dagli anni Ottanta ai Duemila e al superamento del modello fordista[26].

---

[24] Per un approfondimento dei contenuti delle diverse disposizioni promosse dalla legge si rimanda al seguente link: https://www.eeoc.gov/employment-protections-under-rehabilitation-act-1973-50-years-protecting-americans-disabilities.

[25] Il rapporto *Workforce 2000* ha previsto delle trasformazioni profonde che avrebbero interessato il personale statunitense nel ventunesimo secolo. Tale studio ha evidenziato la necessità di inserire e progettare nuove politiche di gestione, nuove *policy* aziendali per rispondere a gruppi di lavoro progressivamente più eterogenei. Questa richiesta ha influenzato molte strategie aziendali successive [W.B. JOHNSTON, A.E. PACKER, *Workforce 2000, work and workers for the 21st century*, Hudson Institute, Indianopolis 1987].

[26] A. FERRARA, *Il lavoro tra differenze e capacità di soggettivazione* cit., pp.40-53.

Secondo la ricerca pubblicata dallo Hudson Institute, tra il 1987 e il 2000 sarebbero avvenuti cambiamenti radicali nella composizione demografica de* lavorator*[27]. Questo periodo ha, infatti, incontrato un incremento significativo della partecipazione di donne, persone nere, nonché un diversificato ed eterogeneo personale. Tali trasformazioni hanno obbligato le istituzioni, le imprese e la comunità scientifica a prendere una posizione efficace per gestire e valorizzare una nuova realtà emergente. Non sorprende, quindi, che abbiano goduto di maggior consenso gli studi in cui la diversificazione del personale viene identificata come una soluzione e un vantaggio per garantire dinamicità all'interno dei gruppi di dipendenti e per rispondere alle esigenze di una nuova logica di mercato. Tale posizionamento ha trovato ampio consenso e supporto nell'ambiente politico ed economico post-fordista, in cui è emersa l'idea che la "diversità"[28] possa trasformarsi in un'opportunità e in una potenzialità grazie all'adozione di soluzioni e iniziative innovative da parte delle imprese:

> La crescente diversificazione dei bisogni dei consumatori richiede strategie di fidelizzazione più creative e innovazione dei prodotti. I processi, i prodotti e i servizi devono essere adattati al fine di soddisfare bisogni specifici. Molte imprese si chiedono ancora: Perché ci dovremmo preoccupare delle diversità? La risposta più comune è che la discriminazione è sbagliata, legalmente e moralmente. Tuttavia, una nuova nozione sta guadagnando sempre più terreno: una forza lavoro diversa può aumentare l'efficacia delle imprese nel raggiungimento dei suoi obiettivi. Può migliorare il morale, consentire l'accesso a nuovi segmenti di mercato e incrementare la produttività.[29]

Così, sembra farsi strada l'idea secondo cui la "diversità", rispetto alla norma egemonica, sia una categoria economica vantaggiosa per l'incremento di profitti. Di conseguenza, evidenziare che la "diversità" sia una risorsa per le imprese si

[27] Nel corpo del testo abbiamo utilizzato l'asterisco (*) nei casi in cui non è stato possibile utilizzare perifrasi o forme neutre e impersonali. Questa scelta mira a garantire un linguaggio rispettoso di tutte le soggettività che non si riconoscono nel binarismo di genere.

[28] Nel corpo del testo verrà utilizzato il termine diversità tra virgolette, poiché nella seconda parte della tesi approfondiremo il senso e il significato che questo concetto assume nella letteratura sul *diversity management*. In sintesi, la prospettiva egemone tende a rappresentare la diversità come una categoria essenzialista nella quale viene inserito tutto quel che non rientra nei parametri di ciò che si intende per normalità ed eteronormatività. Pertanto, nella prima parte di questo lavoro, utilizziamo il concetto di diversità in questo senso specifico. L'elaborato mantiene l'attenzione sull'uso consapevole del termine diversità, con la chiara intenzione di rimarcarne il significato convenzionale che sarà analizzato in modo più critico e dettagliato più avanti.

[29] Commissione Europea, *Manuale di formazione sul Diversity Management*, Bruxelles 2007, disponibile su.https://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-it.pdf, p. 5 (consultato il 26/05/2024).

traduce nella strumentalizzazione della stessa per raggiungere obiettivi competitivi e produttivi. In tal modo, essa viene trasformate dai dispositivi propri del capitalismo in un investimento da cui ottenere risultati efficaci. Questa prospettiva, come vedremo, può essere alla base delle politiche e delle strategie di *diversity management* nei contesti lavorativi odierni.

A partire dagli anni Novanta, il *diversity management* ha iniziato a diffondersi in Europa come strategia per promuovere il benessere e l'inclusività nei luoghi di lavoro, seguendo il modello statunitense. La Commissione Europea ha svolto un ruolo cruciale nel superamento delle discriminazioni e delle disuguaglianze, influenzata da un contesto economico e politico governato da istanze neoliberali[30]. Infatti, con l'entrata in vigore del *Trattato di Amsterdam* nel maggio 1999, è iniziato un periodo di innovazione normativa volto a contrastare ogni forma di discriminazione[31]. Questo trattato ha rappresentato una svolta significativa nella sfera delle politiche sociali dell'Unione Europea, introducendo disposizioni specifiche per favorire l'uguaglianza sociale e garantire i diritti fondamentali. In effetti, è proprio a partire dagli anni Duemila che il modello statunitense del *diversity management* è diventato oggetto di discussione in Europa, grazie a molti studi e ricerche che ne hanno esaminato le potenzialità e le difficoltà di attuazione. A tal proposito, un ruolo cruciale nello sviluppo e nell'implementazione di strategie per una gestione efficace della diversità è stato svolto dalle seguenti direttive: la *Direttiva 2000/43/CE*, la *Direttiva 2000/78/CE* e la *Direttiva 2006/54/CE*. Queste normative stabiliscono un quadro generale per garantire la parità di trattamento in materia di occupazione e condizioni di lavoro, vietando le discriminazioni basate su genere, razza, religione, disabilità, età e orientamento sessuale.

Secondo la prospettiva propria del *diversity management*, promuovere un'organizzazione plurale che valorizzi le differenze significa permettere alle imprese di avviare programmi di formazione, strategie aziendali inclusive, sistemi di *welfare aziendale* e pratiche di assunzione non discriminatorie, garantendo pari

[30] Il neoliberalismo, nato come risposta alla crisi economica degli anni '70 del secolo scorso, vede nell'individualismo e nella competitività del mercato le chiavi per il progresso sociale ed economico. I programmi neoliberali come la privatizzazione dei servizi pubblici, la riduzione del controllo statale e la deregolamentazione del mercato del lavoro hanno determinato un aumento delle disuguaglianze sociali ed economiche. A tal proposito, suggeriamo la lettura del testo di Harvey: D. HARVEY, *Breve storia del neoliberismo*, trad. it di P. Meneghelli, Il Saggiatore, Milano 2005.

[31] Commissione Europea, *Manuale di formazione sul Diversity Management*, cit.

opportunità a tutte le persone. Il *diversity management*, infatti, prevede un insieme di procedure e attività volte a intervenire nell'organizzazione aziendale, gestendo le comunicazioni, i ruoli, le risorse umane e l'ambiente di lavoro:

> Il Diversity Management è lo sviluppo attivo e cosciente di un processo manageriale lungimirante, orientato al valore, strategico e comunicativo di accettazione delle differenze e uso di alcune differenze e somiglianze come un potenziale dell'organizzazione, un processo che crea valore aggiunto per l'impresa.[32]

Emerge, dunque, la volontà di sviluppare in maniera progressiva una relazione tra produttività e valorizzazione delle differenze. Ciò nonostante, l'attuazione di politiche di *diversity management* richiede il riconoscimento e la decostruzione dei *bias*[33] e degli stereotipi che spesso influenzano i processi di selezione e gestione delle risorse umane. Senza questa pratica, si rischia di adottare comportamenti stigmatizzanti, come vedremo, nei confronti di persone che non si riconoscono nell'identità eterosessuale, maschile, bianca, occidentale o abile, ovvero nel modello eteronormativo dominante.

Ulteriori direttive antidiscriminatorie emanate dall'Unione Europea sono le *Carte della Diversità*[34], documenti sottoscritti dai diversi Paesi su base volontaria. Le *Carte*, nate inizialmente in Francia nel 2004 e poi diffuse in tutta Europa, hanno l'obiettivo di supportare le imprese private e gli enti pubblici a intraprendere percorsi e strategie di inclusione e promozione delle differenze tramite consulenze, corsi di formazione, specifiche linee guida e *report* di valutazione[35]. Infatti, attraverso la loro sottoscrizione, le imprese si impegnano formalmente a promuovere e adottare pratiche e politiche strategiche per il contrasto alle

---

[32] Ivi, p.7.

[33] I *bias* sono definiti come associazioni mentali involontarie che si creano in modo automatico, e derivano da tradizioni, norme sociali, valori, cultura e/o esperienza. Queste associazioni automatiche influenzano il processo decisionale poiché consentono di formulare giudizi immediati sulle persone e situazioni, senza una riflessione critica e approfondita. Per un approfondimento si rimanda alla lettura di: H. E. MADELINE, *Gender stereotypes and workplace bias*, in «Research in Organizational Behavior», vol. 32, 2012, pp. 113-135 e International Labour Organization, *ACT/EMP Research note. Breaking barriers: Unconscious gender bias in the workplace*, disponibile su https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_601276.pdf.

[34] Per quel che concerne la storia e i contenuti delle "Carte della diversità" è possibile consultare il seguente contributo: M. BUEMI, M. CONTE, G. GUAZZO, *Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*, cit., pp. 49-66.

[35] L. DE VITA, *Il diversity management in Europa e in Italia. L'esperienza delle Carte della diversità,* FrancoAngeli, Milano 2013.

disuguaglianze e alle discriminazioni nei contesti aziendali. Per esempio, nel 2009, sulla base dell'esperienza tedesca e francese, l'Italia ha emanato la *Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro*[36]. Si tratta di una *Carta* sottoscrivibile volontariamente con cui le organizzazioni si impegnano a rispettare gli obiettivi della stessa, i quali prevedono l'adozione e ideazione di programmi strategici per garantire un ambiente di lavoro sicuro in cui siano assicurate a tutte le persone pari opportunità durante la selezione, eguale accesso a ruoli dirigenziali o a ruoli di *leadership*. Tali pratiche vengono valutate e verificate dalle imprese, garantendo in tal modo risultati efficaci e positivi. Infatti, un aspetto importante delle *Carte della Diversità* è il monitoraggio continuo dei risultati e degli obiettivi raggiunti, in relazione alla gestione della "diversità", all'interno dell'azienda. Infatti, le organizzazioni firmatarie sono incoraggiate a sviluppare sistemi di indagine per valutare l'efficacia delle loro politiche. I sistemi di analisi più comuni e diffusi sono: la raccolta dati, *feedback* del personale dipendente, rapporti periodici, *report* che registrano le disparità di genere nel contesto di lavoro e opinioni di clienti esterni.

La criticità della situazione riguardante la discriminazione di genere, ad ogni modo, ha spinto l'ONU a includere il raggiungimento della "parità di genere" come uno dei *17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile* nell'Agenda 2030[37], fissandolo come quinto obiettivo. L'Agenda 2030 è un piano d'azione sottoscritto nel 2015 da 193 paesi delle Nazioni Unite, tra cui l'Italia, che si propone di raggiungere entro il 2030 diversi obiettivi di tipo economico, ambientale, sociale e istituzionale. Ciò nonostante, le conseguenze economiche e sociali della crisi pandemica hanno ulteriormente ritardato il raggiungimento della "parità di genere". Secondo il *Global Gender Gap Report 2021* del *World Economic Forum*[38], il divario di genere è aumentato a livello globale, mostrando come la pandemia di Covid-19 abbia avuto un impatto sproporzionato sulle donne e su tutte le soggettività *queer*, *trans** e marginalizzate in termini di perdita di lavoro, incremento del lavoro di cura e

[36] Si consiglia di consultare il seguente link per un approfondimento: https://www.cartapariopportunita.it/diversity-charter/.
[37] Per esplorare i vari aspetti dell'Agenda 2030 proponiamo la lettura del seguente testo: G. ALESSANDRINI, M. MALLEN, *Diversity management. Genere e generazioni per una sostenibilità resiliente*, Armando editore, Roma 2020. Inoltre, una sintesi chiara dei diversi *goal* dell'Agenda 2030 è consultabile al seguente link: https://asvis.it/goal-e-target-obiettivi-e-traguardi-per-il-2030 (consultato il 3/06/2024).
[38] Per un approfondimento del *report* si rimanda a WORLD ECONOMIC FORUM, *Global Gender Gap Report 2021*, World Economic Forum, Geneva 2021.

violenza domestica e di genere. Parallelamente anche il *Global Gender Gap 2024*[39] evidenzia una situazione ancora lontana dal pieno superamento delle disuguaglianze di genere in termini di partecipazione economica, politica e istruzione pubblica. L'Italia, per esempio, collocandosi all'87° posto nella classifica elaborata dall'indagine, registra un'inflessione negativa rispetto agli anni precedenti. Tale peggioramento coinvolge diverse aree: dalla partecipazione economica alla rappresentanza politica, attraversando l'equità salariale[40] e l'occupazione di ruoli dirigenziali e di *leadership*.

In Italia, infatti, la situazione si è sviluppata in maniera molto differente rispetto a quella statunitense. Il dibattito sulla gestione della "diversità" nelle organizzazioni risale a un periodo recente e i provvedimenti normativi si sono perlopiù concentrati sull'incremento del lavoro femminile e sul divario tra uomini e donne. Le leggi più importanti sono state: *la legge n. 1204* del 1971, che prevedeva congedi di maternità più lunghi; *la legge n. 903* del 1977 – denominata "Parità di trattamento tra uomini e donne in materia di lavoro" – una delle prime a sancire formalmente il principio di non discriminazione basato sul genere, garantendo pari diritti e opportunità nel lavoro, nelle retribuzioni e nell'accesso alla formazione professionale; *la legge n.125* del 1991 che sancisce il passaggio della cultura della "parità" a quella delle "pari opportunità"; *la legge n. 215* del 1992, denominata "Azioni positive per l'imprenditoria femminile" volta a favorire l'inclusione delle donne nel campo dell'imprenditoria. Com'è possibile notare, le prime applicazioni del *diversity management* in Italia, hanno riguardato le differenze di genere fino a comprendere, nei tempi più recenti, l'influenza di pregiudizi razziali, classisti e abilisti nel contesto di lavoro.

In questo quadro di riferimento, un ruolo cruciale è rappresentato dalla "Strategia Nazionale sulla parità di genere 2021-2026" che è diventata un punto cardine del *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza* (PNRR). Una delle misure previste da quest'ultimo in materia di parità di genere è la "Certificazione della

[39] Per una lettura e analisi completa si suggerisce il seguente rapporto: WORLD ECONOMIC FORUM, *Global Gender Gap 2024*, World Economic Forum, Genova 2024.

[40] Azzurra Rinaldi affronta il tema del divario salariale da una prospettiva economica, mostrando come non sia soltanto una questione di giustizia sociale, ma un meccanismo strutturale che ha delle conseguenze sulla vita materiale delle persone che si identificano come donne. [Cfr. A. RINALDI, *Le signore non parlano di soldi. Quanto ci costa la parità di genere?* Fabbri, Bologna 2023].

parità di genere"[41]. Si tratta di un riconoscimento formale destinato a tutte le organizzazioni, aziende e istituzioni che dimostrano di aver raggiunto degli specifici requisiti qualitativi e quantitativi (KPY) in materia di parità di genere. Questo tipo di certificazione attesta, tramite un periodico monitoraggio, l'attenzione delle imprese a promuovere pari opportunità nell'accesso a ruoli dirigenziali, a incarichi professionali e un'equa distribuzione delle mansioni e del salario. Inoltre, le aziende che ottengono questa certificazione possono accedere a sgravi fiscali, agevolazioni nei bandi di gara e finanziamenti.

A partire dagli esempi sin qui riportati, è possibile osservare come nell'ambito dell'equità di genere le istituzioni operano in vari settori della vita pubblica, dalla rappresentanza politica al mercato del lavoro. Tali interventi, generalmente, vengono stabiliti adottando la prospettiva del *gender mainstreaming*. Quest'ultima tra le sue origini dalla Quarta Conferenza Mondiale sulle donne di Pechino nel 1995, in cui i governi coinvolti dichiararono di impegnarsi nella lotta contro le disuguaglianze sociali e di genere facilitando l'introduzione di tale prospettiva, avvenuta formalmente nel 1997. Il *gender mainstreaming* si configura come un metodo strategico che prevede una revisione delle strutture istituzionali e delle pratiche aziendali, promuovendo le pari opportunità come principio fondamentale e trasversale[42]. In altre parole, il *gender mainstreaming* implica l'introduzione, da parte delle istituzioni, della prospettiva di genere in ogni politica e programma pubblico. Nell'ambito della rappresentanza politica, per esempio, l'adozione di una prospettiva di genere si traduce in programmi strategici come le *quote di genere* o *quote rosa*[43], volte a garantire la presenza delle donne in ruoli decisionali e nelle cariche elettive. Analogamente, nel mercato del lavoro vi sono politiche di *gender mainstreaming* finalizzate a ridurre le disuguaglianze salariali e a monitorare

[41] Invitiamo a prendere in considerazione il seguente sito: https://certificazione.pariopportunita.gov.it/public/home (consultato il 3/06/2024).

[42] Per un ulteriore approfondimento si rimanda alla seguente lettura: M. CATERINA DE BLASIS, *Donne, lavoro, vertici e responsabilità: la parità di genere nelle ricerche e nei documenti nazionali e internazionali* in G. ALESSANDRINI, M. MALLEN, *Diversity management. Genere e generazioni per una sostenibilità resiliente*, cit., pp. 111-130. Inoltre, si rimanda alla seguente pagina *web*: https://eige.europa.eu/ (consultato il 5/05/2024)

[43] Invitiamo a prendere in considerazione il seguente sito: https://www.pariopportunita.gov.it/it/politiche-e-attivita/parita-di-genere-ed-empowerment-femminile/quote-di-genere/ (consultato il 14/05/2024)

l'ambiente lavorativo per ciò che concerne le pari opportunità come il *bilancio di genere* e il *gender gap index*[44].

In conclusione, il *diversity management*, nato nel contesto statunitense, si è evoluto come una strategia per promuovere l'inclusione e la valorizzazione delle differenze nei contesti lavorativi, rispondendo alle mutevoli esigenze del mercato, del contesto politico-economico e delle dinamiche demografiche. Secondo tale prospettiva, attraverso politiche e pratiche inclusive, le organizzazioni sono incentivate a promuovere le differenze per un ambiente di lavoro più equo ed eterogeneo, beneficiando del vantaggio economico rappresentato da ciò che viene considerato "diversità". Nel paragrafo successivo vedremo come la prospettiva del *diversity management* si differenzia dalla metodologia propria delle "politiche per le pari opportunità".

1.2 Il diversity management e le affirmative action: differenze e definizioni

Nell'attuale contesto storico, caratterizzato da profonde trasformazioni sociali, economiche e politiche, gli studi *queer*, antirazzisti e femministi continuano a interrogare queste mutazioni offrendo nuove lenti interpretative e chiavi di lettura per leggere i fenomeni che ci coinvolgono. Nello specifico, di fronte alle incessanti richieste dei movimenti sociali, le istituzioni e governi europei sembrano aver assecondato tali istanze, promuovendo normative, progetti e nuove *policy*. L'Unione Europea ha adottato, infatti, come abbiamo visto una serie di direttive che mirano a ridurre il divario di genere in vari ambiti, dal mercato del lavoro alla rappresentanza politica, attraverso un monitoraggio continuo dei loro effetti e risultati. All'interno di questa geografia normativa e programmatica è emerso, nel panorama statunitense e poi europeo, un ulteriore strumento di azione, oggetto di importanti dibattiti, finalizzato a garantire il benessere organizzativo nelle imprese: il *diversity management* (d'ora in poi DM). In questo paragrafo faremo riferimento ad alcuni articoli e autor* che hanno contribuito allo sviluppo e diffusione di questa pratica aziendale, offrendo importanti strumenti per una sua lettura e analisi nella

[44] Il bilancio di genere e il *gender gap index* sono strumenti che consentono alle istituzioni e governi di verificare lo stato dell'arte in relazione al divario di genere nei diversi paesi europei. Per approfondire consigliamo il libro di: E. LOMBARDO, P. MEIER, M. VERLOO, *The Discursive Politics of Gender EqualityStretching, Bending and Policy-Making,* Routledge, Londra 2009 e alla consultazione della pagina web seguente: https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2022/IT.

contemporaneità. Inoltre, il riferimento alle prime definizioni del DM ci consentirà di comprendere il significato che questo concetto ha avuto in uno specifico contesto storico-politico e di osservare, successivamente, la sua influenza nel panorama europeo.

Il dibattitto sul DM ha avuto origine negli Stati Uniti, coinvolgendo soprattutto il campo degli studi sociologici ed economici e, successivamente, è diventato oggetto di studio anche negli ambiti filosofici, psicologici e politici. Infatti, il dibattito attuale sul DM dimostra una importante interdisciplinarità, coinvolgendo diverse aree di studio che arricchiscono e ampliano la comprensione di questa pratica aziendale. Non solo la sociologia e l'economia, ma anche la filosofia e la psicologia contribuiscono a una visione più completa e articolata dello stesso. Di conseguenza, questo approccio multidisciplinare permette di considerare i vari aspetti delle dinamiche organizzative, individuando anche i possibili rischi e criticità, come vedremo nella seconda parte della tesi.

A tal proposito, in questa in questa sede intendiamo esaminare la letteratura relativa alla sfera economica e sociologica, illustrando come tali contributi abbiano arricchito la comprensione e la promozione del DM nelle medie e grandi imprese. In primo luogo, è importante chiarire che con questa espressione si allude a una gestione delle risorse umane orientata al superamento e alla consapevolezza delle diverse forme di discriminazione nei contesti di lavoro[45]. Infatti, si tratta di una pratica organizzativa che si pone l'obiettivo di valorizzare e gestire ciò che viene definito "diversità" all'interno delle istituzioni private e pubbliche, riconfigurando l'ordinamento e la cultura delle organizzazioni coinvolte. Un importante contributo alla letteratura scientifica sul DM è stato offerto dall'economicista Thomas Rooselvelt. In particolare, nell'articolo *From Affirmative Action to Affirming Diversity*[46] l'autore evidenzia la necessità di introdurre nuove politiche aziendali per promuovere gruppi di lavoro multiculturali ed eterogenei. Egli, infatti, sottolinea che, sebbene "le azioni positive" o *affirmative action* abbiano avuto un

[45] Per un approfondimento si rimanda alla lettura del seguente testo: M. BUEMI, M. CONTE, G. GUAZZO, *Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*, FrancoAngeli, Milano 2015, pp. 21-31.
[46] T. ROOSELVELT, *From Affirmative Action to Affirming Diversity*, in "Human Resource Management", 1990, pp. 107-117, disponibile su: https://hbr.org/1990/03/from-affirmative-action-to-affirming-diversity.

ruolo cruciale per il superamento delle disuguaglianze sociali, non sono più sufficienti per le nuove sfide di una società in continua evoluzione.

Secondo la prospettiva di Rooselvelt, le *affirmative action* non consentono di affrontare le cause profonde e sistemiche delle discriminazioni e delle disuguaglianze sociali. In effetti, la visione propria di questa strategia d'azione si limita a un approccio quantitativo che non favorisce l'effettiva "inclusione" delle soggettività marginalizzate nel mondo lavorativo. Piuttosto, tali azioni garantiscono l'aumento della rappresentanza di gruppi marginalizzati in specifici contesti come, per esempio, l'assunzione delle donne o delle persone razzializzate, una maggiore occupazione delle donne in posizioni di *leadership*, la promozione di un'offerta formativa rivolta a persone con *background* migratorio o con disabilità[47].

Le *affirmative action*, quindi, possano facilitare l'incremento del numero di donne nel mercato del lavoro e in ruoli dirigenziali; tuttavia, ciò non sempre si traduce in un cambiamento culturale anzi rischia, in alcuni casi, di reiterare stereotipi di genere. Garantire una rappresentanza o una percentuale di donne nei consigli di amministrazione, nelle posizioni di *leadership* e negli ambienti lavorativi non è sufficiente per contrastare le oppressioni sociali, poiché vi sono ancora importanti barriere sociali e culturali che ostacolano le opportunità lavorative delle persone che si identificano come donne. Seguendo la prospettiva dell'articolo in questione, questo aspetto indica che per quanto le quote possano favorire un'equa distribuzione dei ruoli, esse non approfondiscono le radici della discriminazione di genere, come stereotipi e *bias* presenti all'interno del gruppo di lavoro. Allo stesso modo, il modello delle quote e l'implementazione di programmi educativi rivolti a persone con *background* migratorio o con disabilità possono migliorare le opportunità e l'accesso all'istruzione, ma non affrontano le oppressioni strutturali come il razzismo sistemico o le barriere architettoniche e

[47] In un altro articolo Rooselvelt esplora la relazione tra il *diversity management* e le politiche di *affirmative action*, esaminando la loro evoluzione nel presente e le prospettive future. Qui afferma che le pratiche di *diversity management* sono una risposta alle limitazioni delle *affirmative action* convenzionali, offrendo una visione più ampia e diversificata della gestione delle risorse umane. Il *diversity management* rappresenta un'evoluzione concettuale e pratica che va oltre la mera conformità normativa. Mentre le *affirmative action* si concentrano principalmente sulle pari opportunità e sul raggiungimento di un numero rappresentativo, il *diversity management* mira a valorizzare le differenze individuali come risorsa strategica per le organizzazioni. Si consiglia la lettura di: T. ROOSELVELT, *Diversity Management and Affirmative Action: Past, Present and Future*, in "Diversity Collegium", 2004, https://www.diversitycollegium.org/pdf2004/2004Thomaspaper.pdf.

sociali che le persone con disabilità affrontano quotidianamente. Al contrario, il modello di riferimento delle *affirmative action* è basato sull'idea di assimilazione, secondo cui i gruppi marginalizzati devono conformarsi alle norme organizzative esistenti, mantenendole inalterate.

È possibile affermare, dunque, che gli interventi di assunzione e selezione sono fondamentali, ma devono essere parte di una strategia più ampia e integrata che includa anche programmi di crescita professionale, percorsi di formazione e cambiamenti strutturali che riconoscano specifiche dinamiche di potere. A partire da queste premesse è possibile cogliere una differenza fondamentale tra "azioni per le pari opportunità" e DM: mentre le prime si limitano a rettificare formalmente un contesto gerarchico e discriminatorio attraverso un processo di assimilazione; il secondo assume una *visione strategica*, concentrandosi sulla valorizzazione delle capacità individuali e della creatività di un gruppo eterogeneo, dal quale possono emergere benefici significativi per l'organizzazione. In altre parole, le *affirmative action* rappresentano misure temporanee finalizzate a colmare le disparità di accesso al mercato del lavoro, il *diversity management*, al contrario, va inteso come un approccio continuo e duraturo che assume la "diversità" come parte della cultura organizzativa. A ragione di ciò, […] le aziende che si muovono nel recinto del DM partono […] dal presupposto che, parallelamente all'introduzione di politiche formali, occorra un cambiamento profondo, nelle pratiche lavorative come nei valori e nei modelli di condotta diffusi e condivisi in ambiti organizzativi.[48]

Infatti, le prime possono concludersi una volta raggiunta una certa equità poiché guidate da legislazioni specifiche, mentre il DM è un impegno volontario che assume una dimensione continuativa. In sintesi, […] mentre le azioni positive e le pari opportunità hanno un forte ancoraggio nelle teorie dei diritti umani e della giustizia sociale, alla base del DM vi sono, piuttosto, motivazioni di ordine economico, che possono, comunque, combinarsi a giustificazioni di stampo etico e sociale.[49] Ritornando all'articolo di Rooselvelt, è chiaro che di fronte a un contesto come quello degli anni Novanta del Novecento, caratterizzato da significative trasformazioni grazie all'aumento dell'occupazione femminile, delle persone

[48] A. M. PONZELLINI, E. RIVA, *Work-life balance e performance aziendale nella prospettiva del Diversity Management*, in "Sociologia del lavoro. Creare valore con la diversità", n.134, Franco Angeli, 2014, p. 90.
[49] Ivi, p. 87.

disabili e con *background* migratorio, è emersa la necessità di implementare nuove politiche per affrontare tali cambiamenti. Pertanto, Rooselvelt riconosce indubbiamente il ruolo significativo che hanno avuto le "azioni positive" ma riconosce che esse utilizzano un metodo di azione di tipo quantitativo che si limita a garantire una inclusione formale, vincolata da specifiche normative e obiettivi statistici. Il loro scopo, infatti, è quello di promuovere pari accesso nei contesti di lavoro attraverso una serie di azioni come *report* statistici, analisi quantitative, selezione e assunzione del personale attraverso la promozione di particolari quote o borse di studio.

A riguardo, l'autore critica l'inefficacia di questo processo di assimilazione delle differenze, sottolineando che gestire la "diversità" non significa controllarla o assimilarla ma valorizzare il potenziale e trarne un vantaggio economico. In quest'ottica, la gestione della "diversità", secondo Roosevelt, va oltre la semplice inclusione delle soggettività marginalizzate. Si tratta, invece, di creare un ambiente di lavoro in cui tutte le differenze – razza, genere, abilità, età – siano considerate risorse preziose che contribuiscono al successo economico e sociale dell'organizzazione[50]. Questo approccio richiede che le aziende adottino politiche per promuovere un ambiente inclusivo, utilizzando il potenziale complessivo di personale eterogeneo e plurale e promuovendo l'*empowerment* di ciascun*. Infatti, l'articolo propone una visione produttiva delle politiche aziendali sul tema della "diversità", che non solo risponde alle necessità normative e di giustizia sociale, ma che, soprattutto, valorizza attivamente ogni individuo al fine di contribuire al meglio al raggiungimento degli obiettivi aziendali, riconoscendo il potenziale innovativo incarnato dalle "diversità". A ragione di ciò, l'autore scrive:

> […] le donne e le minoranze non hanno più bisogno della carta d'imbarco, hanno bisogno di un grado superiore. Il problema non è inserirli al livello base; il problema è sfruttare meglio il loro potenziale a tutti i livelli, soprattutto nelle posizioni di middle management e leadership. Questa non è più semplicemente una questione di comune decenza, è una questione di sopravvivenza delle imprese[51].

[50] Si consiglia la lettura del testo: T. ROOSELVELT, M. I. WOODRUFF, *Building a House for Diversity. How a Fable about a Giraffe and a Elephant offers new Strategies for Today's Workforce*. AMACOM: New York 1999, Edizione digitale.

[51] T. ROOSELVELT, *From Affirmative Action to Affirming Diversity*, cit. disponibile su: https://hbr.org/1990/03/from-affirmative-action-to-affirming-diversityhttps://hbr.org/1990/03/from-

La "diversità", dunque, diviene progressivamente un'opportunità e un'occasione di profitto per le imprese, qualora siano disponibili a sostenere azioni e iniziative adeguate e attente al riconoscimento e alla valorizzazione delle differenze di ciascuna persona. Si tratta di

> […] una visione organizzativa nella quale sono le competenze delle persone (e la loro valorizzazione) a determinare il vantaggio competitivo di un'impresa; pertanto, non sono più i lavoratori a doversi adeguare all'organizzazione ma è anch'essa che deve adeguarsi alle persone che lavorano per permettere loro di esprimere al meglio le proprie competenze.[52]

In linea generale, è quindi possibile sostenere che la transizione dal modello dell'"azione positiva" a quello del DM ha condotto a un cambio di paradigma nel contesto statunitense. Inizialmente, l'attenzione nei confronti della "diversità" è emersa per motivi politici, tesi a garantire uguali diritti e pari possibilità di accesso nel mercato del lavoro in una società caratterizzata da discriminazioni razziali, di classe e di genere. Successivamente, l'attenzione nei confronti di questa tematica è diventata parte integrante dei programmi aziendali e imprenditoriali. In tal modo, si è assistito a uno sviluppo del concetto di "diversità", dove quest'ultima vede trasformarsi in uno strumento di *business*, da gestire strategicamente all'interno delle organizzazioni. A tal proposito, come affermato da Rooselvelt, "l'azione affermativa" faceva riferimento a misure destinate a sostenere la rappresentanza quantitativa di gruppi marginalizzati e promuovere l'uguaglianza. Con il passaggio a una gestione della diversità nelle imprese, l'enfasi si è spostata verso la valorizzazione delle differenze, riconosciute come risorse cruciali per il successo organizzativo e finanziario.

Il passaggio "dall'azione affermativa" al DM può quindi rappresentare una trasformazione paradigmatica nel campo degli studi sociologici e del *management* aziendale. Infatti, la riflessione sulla "diversità" acquisisce una nuova dimensione, che supera le motivazioni legate alla giustizia sociale e la rivendicazione dei diritti umani, diventando un elemento essenziale per il successo e la sostenibilità delle organizzazioni. In altre parole, la migrazione dall'*affirmative action* al DM, secondo Rooselvelt, consente di spostare

affirmative-action-to-affirming-diversity [dove non indicato diversamente, le traduzioni sono dell'autrice della tesi].

[52] A. FERRARA, *Il lavoro tra differenze e capacità di soggettivazione* in "Sociologia del lavoro. Creare valore con la diversità", cit., p. 44.

l'attenzione dalle quote e da altre misure di rappresentanza a una gestione strategica della "diversità", che riconosce il suo valore intrinseco per raggiungere l'innovazione, la competitività e la produttività delle imprese. Le organizzazioni che supportano il DM non si limitano a rispettare le normative vigenti sulle pari opportunità, ma si servono volontariamente delle diverse prospettive e competenze del gruppo di lavoro per ottimizzare le *performance* aziendali. In sintesi, le *affermative action* sono finalizzate a superare le ingiustizie sociali attraverso un approccio quantitativo e sono disciplinate da normative che rientrano generalmente nel progetto *Equal Employement Opportunity*. Le pratiche di DM, invece, sono scelte volontarie delle imprese, impiegate con l'obiettivo di accrescere anche il profitto e la redditività.

Attraverso la *diversity* si cerca di abbattere le barriere discriminatorie, ma in più si propone di valorizzare le dimensioni di talento individuale. In questo cambiamento di prospettiva si tende a valorizzare sia i contributi individuali sia il contributo che le persone possono dare all'organizzazione. Viceversa, nella logica delle pari opportunità si tendeva a salvaguardare gli interessi dei singoli senza necessariamente tenere presente i vantaggi organizzativi. Il gioco soggiacente passa quindi da una logica *win-lose* a una *win-win* con evidenti elementi di reciproco vantaggio.[53]

Le differenze tra le politiche di "pari opportunità" o "*affirmative action*" (EEO) e le pratiche di DM sono dunque molteplici[54]. Infatti, sebbene entrambe condividano l'obiettivo di creare ambienti di lavoro in cui tutto il personale possa esprimere al meglio le proprie potenzialità; esse si distinguono per approccio e metodo di implementazione. Le politiche di "pari opportunità" tendono ad avere un approccio *reattivo*, indirizzando la sua attenzione principalmente sugli obblighi normativi e legali. Al contrario, il DM adotta un approccio *proattivo*, concentrandosi sulla valorizzazione delle differenze come risorsa strategica per ottimizzare l'immagine dell'organizzazione e ottenere vantaggi di tipo economico, sociale e competitivo. In altre parole, il primo opera su una *dimensione temporale breve*, poiché si limita a soddisfare le richieste normative per garantire un accesso "enunciativo" al mondo lavorativo, educativo, istituzionale e sociale. Il secondo, invece, si configura come un *processo a lungo*

[53] S. CUOMO, A. MAPELLI, *Diversity management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*, Guerini e Associati, Milano 2007, p. 42.
[54] Ivi, pp. 38-42.

termine, volto a promuovere il benessere e l'*empowerment* dei singoli individui all'interno dell'organizzazione, migliorando nello stesso tempo la *performance* aziendale complessiva.

Così, è bene chiarire che il fine primario del DM è considerare la "diversità" un dispositivo strategico per l'incremento di capitale e profitto attraverso un monitoraggio continuo dell'impatto della "diversità" nell'impresa coinvolta. Tale enfasi su una logica economica è sintetizzata nel concetto di *business case for diversity*[55].

> Alla luce di queste considerazioni, possiamo definire il diversity management come lo sviluppo attivo e cosciente di un processo manageriale orientato a generare vantaggio competitivo, tramite una strategia di accettazione delle differenze e di inclusione delle stesse nei processi di generazione del valore.[56]

In tale quadro di riferimento, si inseriscono anche le riflessioni di Duncan Smith[57], che ha offerto un contributo significativo allo sviluppo e alla definizione del concetto di *diversity management*. Nel suo articolo, l'autore afferma che non è la "diversità" a essere un valore in sé ma il suo potenziale risiede nella capacità delle organizzazioni e delle imprese di gestirla in modo efficace affinché ci siano vantaggi anche economici. Smith rivolge la sua attenzione ai gruppi di lavoro piuttosto che ai singoli individui, sostenendo che riconoscere e valorizzare le caratteristiche uniche di ogni dipendente conduca a una migliore *performance* aziendale. La "gestione della diversità", in quest'ottica, non si limiterebbe a una formale e immediata composizione diversificata dei gruppi di lavoro. Piuttosto, essa conduce a risultati più creativi e aderenti alle diverse esigenze della realtà aziendale tramite l'apporto che può restituire la valorizzazione delle peculiarità di ciascun individuo.

---

[55] Il *business case for diversity* rappresenta un cambiamento significativo nel modo in cui le organizzazioni affrontano le "differenze", spostando l'attenzione dalla conformità normativa e dall'equa rappresentanza ad una prospettiva secondo cui la diversità diventa un incentivo per l'impresa: una risorsa tangibile. A tal proposito, si consiglia la lettura dei seguenti articoli: C. HERRING, *Does Diversity Pay? Race, Gender, and the Business Case for Diversity* in "American Sociological Review", vol. 74, n. 2, 2009, pp. 208- 224, disponibile su https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/000312240907400203 (consultato il 19/08/2024); J. MILLER, *The business case for diversity* in "Journal of education for business", vol. 71, pp. 7-10, 1995.

[56] P. CASTELLUCCI, A. MARTONE et al., *Diversity management. La diversità nella gestione aziendale*, IPSOA, Milano 2009, p.12.

[57] D. SMITH, *The business case for diversity* in "Mount Eliza Business Review", vol. 1, n. 3, 1998.

Di conseguenza, gruppi di lavoro eterogenei e plurali generano risultati più creativi e immediati facilitando il raggiungimento di risultati aziendali in modo più efficace. In altre parole, il riconoscimento e la valorizzazione delle differenze non si traduce soltanto in un dovere etico o legale, ma diviene un imperativo economico e organizzativo. Infatti, in tale ottica, le organizzazioni che riescono a includere le "diversità" – genere, etnia, classe, orientamento sessuale, età, disabilità, religione – all'interno dei propri gruppi di lavoro sono in grado di dar vita a idee più innovative, risolvere problemi complessi in modo opportuno e rispondere ai bisogni di una clientela sempre più globale e competitiva.

> Dal momento che le organizzazioni di successo in tutto il mondo utilizzano i vantaggi della diversità per migliorare l'innovazione, il servizio clienti, la produttività, la globalizzazione, la motivazione e il lavoro di squadra, i manager di oggi devono sapere come sviluppare il pieno potenziale delle loro persone esplorando le dinamiche della differenza.[58]

Dunque, la capacità delle organizzazioni di comprendere e gestire le differenze diventa progressivamente un elemento significativo. A ragione di ciò, inizia ad affermarsi l'idea, centrale nella letteratura sul DM, che la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo sia determinante affinché tutte le soggettività si sentano valorizzate e motivate. In conclusione, le *affirmative action* mirano a contrastare le disuguaglianze attraverso misure quantitative come le quote, mentre il DM si propone di creare un ambiente di lavoro inclusivo che valorizzi le differenze come risorse cruciali per il successo dell'impresa. A tal proposito, vedremo nel prossimo paragrafo quali sono le ragioni più comuni che spingono le organizzazioni a adottare programmi di DM.

1.3 Gli obiettivi del diversity management

Negli anni Novanta si sviluppa, negli Stati Uniti, un ulteriore analisi sul DM che non solo ha arricchito la sua definizione complessiva, ma ha influenzato gli studi successivi e la sua applicazione nella contemporaneità. Un contributo importante è rappresentato dall'articolo di Bernardo Ferdman e Sari E. Brody[59], in cui

[58] D. SMITH, *The business case for diversity*, in "Mount Eliza Business Review", vol. 1, n. 3, Novembre 1998, pp. 1-14, p. 2.
[59] B. M FERDMAN, S. E. BRODY, *Models of diversity training* in "D. Landis & R. S. Bhagat", vol. 2, n. 16, 1996, pp. 282-303, disponibile su https://www.researchgate.net/profile/Bernardo-Ferdman/publication/235007836_Models_of_Diversity_Training/links/5cd32646458515712e9b522e/Models-of-Diversity-Training.pdf (consultato il 23/08/2024).

analizzano la crescente attenzione nei confronti della "diversità" nelle organizzazioni statunitensi di quegli anni. Il crescente numero di donne, persone razzializzate, persone con disabilità nel mercato del lavoro ha determinato un progressivo interesse da parte delle imprese nei confronti di questo fenomeno. Infatti, molte organizzazioni, comprese aziende, enti governativi e istituzioni educative, hanno iniziato a implementare programmi di formazione sulle diverse forme di discriminazione e attivato politiche di assunzione e selezione. A tal proposito, nell'articolo gli autori presentano le motivazioni che conducono le organizzazioni a implementare strategie di DM, che comprendono sia attività di sensibilizzazione sia trasformazioni più complesse della cultura aziendale. Vedremo, poi, come ci sia una analogia con le ragioni che spingono ancora oggi le imprese a adottare politiche inclusive in Europa. È bene sottolineare che gli autori presentano tali ragioni come se fossero interdipendenti l'una dall'altra, ciononostante, esse non possono essere considerate separatamente dal momento che si richiamano reciprocamente.

La crescente sensibilità nei confronti delle differenze deriva dalla necessità di rispondere a un triplice imperativo: etico-morale, economico e normativo-legislativo. L'imperativo etico-morale incoraggia le organizzazioni a promuovere il pluralismo e il multiculturalismo, favorendo un ambiente creativo; le normative spingono le aziende a rispondere positivamente alle richieste di percorsi antidiscriminatori, garantendo che le politiche aziendali siano in linea con gli *standard* legali. Infine, i vantaggi economici e produttivi di un gruppo di lavoro eterogeneo, il quale può favorire una maggiore innovazione e competitività, rappresentano un ulteriore incentivo per l'adozione di strategie di DM.

Nello specifico, in un contesto come quello statunitense degli anni Novanta, le numerose lotte politiche per il riconoscimento dei diritti civili delle persone afroamericane ha spinto molte organizzazioni ad abbracciare il tema della "diversità" e la promozione del multiculturalismo. Infatti, coloro che hanno sostenuto di supportare la lotta antirazzista hanno affermato che il reale superamento delle disuguaglianze sociali deve necessariamente passare attraverso un riconoscimento delle "diversità" nel mercato del lavoro. In questo modo, le organizzazioni spinte dal desiderio e dal bisogno di contribuire alla

realizzazione di una società egualitaria, hanno riconosciuto la loro responsabilità nei confronti dei membri del gruppo di lavoro, degli *stakeholder* e di tutta la comunità nel suo complesso. Secondo l'imperativo morale, infatti, le aziende ricorrono al DM per garantire a tutte le persone pari accesso all'occupazione lavorativa, grazie a una maggiore consapevolezza sulle diverse forme di discriminazione sociale. Infatti, gli autori scrivono:

> Il livellamento del campo di gioco implica, in parte, una maggiore consapevolezza delle disuguaglianze e il riconoscimento, ad esempio, di come le esperienze delle persone di colore e delle donne bianche siano state diverse da quelle degli uomini bianchi. Pertanto, il desiderio di contribuire allo sviluppo di una società migliore "facendo la cosa giusta" può essere una motivazione importante per la formazione alla diversità.[60]

L'articolo mette in evidenza come inizialmente ci si soffermasse soprattutto su due categorie di "diversità": etnia e genere. Di fronte a un'organizzazione aziendale spesso rappresentativa di personale perlopiù abile, bianco, eterosessuale, maschile e occidentale, gli autori individuano nella lotta al razzismo e al suprematismo bianco la prima sfida che le imprese devono affrontare. Il primo passo da compiere in questa direzione è porre le basi per un approccio più ampio alla "diversità", che sarà esteso a altre dimensioni, come l'orientamento sessuale, l'età, la disabilità, il genere.

Dunque, all'interno del DM è certamente significativo includere, tra gli altri, obiettivi di giustizia sociale come la promozione della "diversità" individuale e il miglioramento delle opportunità lavorative per tutte le soggettività razzializzate e marginalizzate. Tuttavia, ai fini della nostra ricerca, vedremo come molte organizzazioni non implementano iniziative di DM esclusivamente per ragioni etico-morali. Infatti, nelle imprese statunitensi, le ragioni principali dell'implementazione di programmi di formazione e sensibilizzazione su stereotipi e *bias* interni ai gruppi di lavoro sono spesso di natura economica e normativa piuttosto che morale. Nonostante ciò, la prospettiva etico-morale e, dunque, il supporto alla lotta politica contro l'oppressione sistemica è parte integrante dello sviluppo e del linguaggio proprio di una gestione ampia delle risorse umane.

[60] B. M. FERDMAN, S. E. BRODY, *Models of Diversity Training*, cit., p. 285.

Per ciò che concerne l'aspetto normativo e legislativo, nel corso degli anni Sessanta e Settanta negli Stati Uniti, le organizzazioni hanno dovuto adeguarsi alle normative correnti relative soprattutto alla lotta contro le discriminazioni di natura sessista, razzista, ageista e abilista[61]. Tali normative includono il titolo *VII* del *Civil Rights Act* del 1964 che considera illegale ogni forma di discriminazione razziale, di genere e religione nel contesto di lavoro; l'*Equal Employment Opportunity* (EEO) che si occupa di garantire pari opportunità nel contesto di lavoro anche tramite le *affirmative action;* l'*Americans with Disabilities Act* (ADA), introdotta per combattere le discriminazioni contro le persone con disabilità in vari ambiti. Nello specifico, la legge richiede che i datori di lavoro forniscano alloggi per il personale con disabilità. Da un lato, inoltre, l'*Age Discrimination in Employment Act* del 1967 (ADEA) si occupa di supportare dalle discriminazioni legate all'età durante il processo di selezione coloro che si candidano avendo età pari o superiore a quaranta anni, mentre dall'altro, l'*Equal Pay Act* mira a garantire l'equità salariale fra uomini e donne. Pertanto, queste iniziative hanno rappresentato il quadro normativo di riferimento per le organizzazioni statunitensi, in materia di inclusione. Di fronte a tali riferimenti normativi, le imprese sono obbligate a intervenire da una parte, per mitigare i rischi dell'invisibilizzazione delle disuguaglianze sociali e dall'altra, per evitare contestazioni e sanzioni legali. In questo modo, come evidenziano gli autori, le organizzazioni assumono un atteggiamento "reattivo" anziché "proattivo", attuando politiche di DM in risposta alle pressioni sociali e legali, piuttosto che per un autentico supporto alle rivendicazioni delle soggettività marginalizzate:

> L'inclusione osservata dal punto di vista delle pressioni legali e sociali implica principalmente la rimozione di barriere illegali – siano esse discriminazioni razziali, molestie sessuali o strutture inaccessibili alle persone con disabilità – o di ostacoli percepiti come ingiusti. Pertanto, l'approccio tende a essere principalmente reattivo. L'inclusione si considera raggiunta quando nessuno si lamenta: si interviene solo quando vengono presentate contestazioni o reclami.[62]

[61] Per un maggiore approfondimento si consiglia la lettura del seguente documento: https://www.eeoc.gov/statutes/laws-enforced-eeoc.
[62] B. M. FERDMAN, S. E. BRODY, *Models of Diversity Training*, cit., p. 287.

Di conseguenza, quando le iniziative di DM sono guidate principalmente dalla conformità alle normative e dall'evitamento di rischi legali, lo scopo diventa prevenire conflitti e mantenere relazioni neutrali tra i vari gruppi di interesse, riducendo al minimo l'intervento politico e una presa di posizione. In questo scenario, l'attenzione alla gestione della "diversità" mira a garantire che il personale conosca chiaramente le linee guida necessarie per riconoscere i comportamenti e le azioni ammesse, piuttosto che trasformare la cultura organizzativa e gli stereotipi interni ai gruppi di lavoro. Infatti, se le strategie di DM sono motivate esclusivamente da pressioni legali, è meno probabile che l'impresa affronti questioni come l'oppressione sistemica, le disuguaglianze di genere nell'accesso a ruoli dirigenziali, la presenza di *bias* e stereotipi razziali e di genere e loro conseguenze nell'ambiente lavorativo. Anche quando queste tematiche vengono prese in considerazione, tendono a essere affrontate solo formalmente. In tal modo, le strategie di DM rischiano di eclissare il carico eversivo delle politiche di identità, diventando unicamente una strategia di *marketing*, nello stesso momento in cui lo sfruttamento razziale e di genere continua ad alimentare disuguaglianze sistemiche e strutturali

Infine, vi è la motivazione economica, oggi è predominante e più comune rispetto alle altre, come vedremo nei prossimi paragrafi. Tale prospettiva sarà il fulcro della nostra ricerca e sarà sviluppata in dettaglio nella seconda parte della tesi, in relazione all'evoluzione attuale del femminismo neoliberista. Con la crescente globalizzazione le organizzazioni hanno iniziato a attuare politiche attive a favore della "diversità" ottenendo significativi vantaggi e benefici economici. A tal proposito, l'articolo evidenzia come quest'ultima ragione sia prioritaria rispetto alle altre, come confermato da numerose ricerche e interviste riportate. Infatti, le imprese più attente a garantire un ambiente di lavoro inclusivo, mediante strategie di DM, raggiungono risultati efficaci in termini produttivi ed economici. Tali benefici si manifestano in tre ambiti distinti dell'organizzazione: quello interno e relazionale; quello che riguarda la reputazione dell'impresa nel mercato globale e quello esterno. Nello specifico, i vantaggi comprendono l'ottimizzazione dei rapporti tra il personale in termini di fiducia nei confronti dell'azienda, l'evoluzione delle competenze e della creatività e il potenziamento delle prestazioni aziendali, incrementando la

fidelizzazione de* clienti. A ciò si aggiunge una maggiore attenzione all'eterogeneità di *partner* e fornitor* oltre a un ampliamento delle occasioni di *business*, grazie a una migliore reputazione nel mercato globale.

Da ultimo, risultati positivi si sono registrati anche nella comunità aziendale, grazie a un clima più sicuro e motivante. In tal modo, le imprese sembrano essere più preparate ad affrontare le sfide e le richieste di una società in continua evoluzione, migliorando la propria competitività e la capacità di sostenere il cambiamento in modo efficace e creativo, ottenendo, parallelamente, importanti agevolazioni finanziarie. Pertanto, secondo la prospettiva economica, il DM non solo contribuisce a creare un ambiente di lavoro equo e inclusivo, ma permette anche alle aziende di trarre giovamento in un mercato sempre più diversificato. La "diversità", diventa in questo modo uno dei principali fattori competitivi delle imprese e del loro successo, superando un mero adeguamento alle normative sulle pari opportunità o linee guida volte a garantire un ambiente di lavoro scevro da pregiudizi e stereotipi. Al contrario, dal punto di vista economico, l'obiettivo del DM non è soltanto quello di superare e combattere stereotipi e *bias,* ma include anche la valorizzazione della "diversità", intesa come un elemento innovativo e strategico. In altre parole, la "diversità" viene rappresentata come un'opportunità decisiva che può essere capitalizzata dalle organizzazioni per districarsi al meglio in un contesto di capitalismo globale.

> Dal punto di vista del successo aziendale, l'inclusione consiste nell'assicurarsi che l'organizzazione utilizzi tutte le capacità produttive e il potenziale al massimo. Se i dipendenti possono essere più efficaci e se si ritiene che la formazione sulla diversità li aiuti ad esserlo, allora l'organizzazione può essere più produttiva e di successo [...] Dal punto di vista del successo aziendale, la diversità e l'inclusione diventano una leva strategica fondamentale per la vitalità e l'efficacia dell'organizzazione. Allo stesso modo in cui i *team* possono essere utilizzati come *design* del luogo di lavoro per ottenere prestazioni più elevate, la diversità viene utilizzata come mezzo per raggiungere un fine. L'obiettivo è rendere l'organizzazione la migliore possibile. Se questo comporta l'inclusione di più punti di vista, di una varietà di persone, la responsabilizzazione dei lavoratori e l'attuazione di cambiamenti sociali, ben venga, purché l'organizzazione abbia più successo.[63]

[63] Ivi, p. 289.

In conclusione, le motivazioni che possono essere alla base dell'adozione delle strategie di gestione basate sui processi di DM sono varie e complesse. Esse non sono interdipendenti l'una dall'altra ma, spesso, si intersecano fra loro e si influenzano reciprocamente. Infatti, le organizzazioni possono essere spinte inizialmente da obiettivi economici e poi, rendersi conto che vi sono anche importanti trasformazioni all'interno del contesto lavorativo che riguardano il clima interno, la valorizzazione dei talenti, la relazione tra il gruppo di lavoro e il riconoscimento che ciascun dipendente possa essere una risorsa importante per affrontare criticità, sfide e opportunità. A ciò si aggiunge la promozione di una gestione delle risorse umane che adotta una modalità d'azione più attenta alle singolarità e specificità di ogni persona. Viceversa, l'impegno per l'avvio di un percorso di formazione e sensibilizzazione sulle diverse forme di discriminazione o il desiderio di diffondere una cultura della differenza può essere visto inizialmente come una pratica volta a ridurre le disuguaglianze sociali, l'oppressione razziale e di genere e, successivamente, ottenere anche impatti positivi in termini di innovazione e reputazione. Il DM, pertanto, non è guidato da una singola ragione, ma da un insieme di obiettivi complessi e interdipendenti. Questa complessità rende le iniziative non solo strumenti per supportare le pari opportunità, ma anche incentivi per il successo aziendale, dimostrando che etica ed economia possono coesistere e rafforzarsi reciprocamente. A ragione di ciò, si rafforza gradualmente, già a partire dagli anni Ottanta e Novanta negli Stati Uniti e, poi in Europa, il legame tra produttività e sostenibilità sociale.

2. LE PRINCIPALI STRATEGIE DEL DIVERSITY MANAGEMENT

Abbiamo delineato il concetto di DM attraverso il riferimento al contesto statunitense e alle definizioni di alcun* autor*. In particolare, ci siamo soffermate sulle differenze tra le politiche di pari opportunità e la gestione della *diversità* e, successivamente, abbiamo esplorato il tema dei processi motivazionali che possono guidare l'attuazione delle strategie del DM. In questo paragrafo, invece, ci concentreremo sull'analisi dei modelli di gestione del DM, che si presenta come una pratica ampiamente diffusa presso le grandi imprese multinazionali, ed esamineremo alcuni strumenti specifici di cui si serve questa disciplina emergente nel campo del *management*.

2.1 Le pratiche di assunzione e le strategie di comunicazione nei contesti di lavoro

Le politiche di DM più comuni nelle organizzazioni moderne si concentrano su diverse dimensioni della "diversità", incluse età (ageismo), genere (sessismo), etnia (razzismo), religione, orientamento sessuale (omobilesbotransfobia) e formazione professionale (classismo). Ad esempio, il sessismo e il razzismo continuano a essere questioni rilevanti nel mondo del lavoro, e molte aziende stanno implementando diversi provvedimenti tra cui, politiche per ridurre le disparità salariali in relazione al genere, le disuguaglianze nell'accesso a ruoli dirigenziali e contrastare le discriminazioni di matrice razzista. Anche il fenomeno dell'ageismo sta assumendo un'importanza crescente nel mercato del lavoro, soprattutto in contesti come quello italiano dove l'età media del personale dipendente è in costante aumento. Tale cambiamento demografico richiede l'impiego di strategie specifiche che coinvolgono tutte le fasi della gestione delle risorse umane, dalla selezione all'assunzione/reclutamento, fino alla formazione e allo sviluppo delle carriere.

In primo luogo, per ciò che concerne il tema delle discriminazioni per l'età anagrafica, è essenziale garantire un equilibrio tra l'assunzione del personale giovane e la promozione dell'occupazione di persone in "età matura", in particolare nella fascia cinquanta e sessantaquattro anni. Ciò implica la creazione di programmi strutturati e innovativi volti a valorizzare le competenze e l'esperienza del personale *senior.* Questi programmi possono includere, per esempio, politiche di *mentoring*,

dove chi ha maggiori esperienze trasmette le proprie conoscenze alle generazioni più giovani, o la realizzazione di percorsi di aggiornamento professionale che permettano a tutte le persone di acquisire nuove conoscenze e abilità, promuovendo una comune convivenza intergenerazionale[64]. L'obiettivo è contrastare gli stereotipi e pregiudizi che riguardano l'età e le generazioni nel contesto lavorativo[65]. In altre parole, il contrasto all'ageismo prevede

> […] una serie di interventi aziendali strutturati e coerenti tra di loro, volti a valorizzare i punti di forza dei lavoratori in considerazione della loro età anagrafica. La diversità di età, infatti così come quella di genere, l'orientamento sessuale e culturale, se promossa può aumentare il valore del capitale umano e influire positivamente sull'andamento dell'azienda. I risultati di molti studi evidenziano, infatti, che la discriminazione per ragioni di età sul luogo del lavoro è la forma che viene denunciata con maggiore frequenza.[66]

Sebbene in un primo momento l'attenzione si concentrasse principalmente su genere ed etnia, oggi gli studi che si occupano del tema della "diversità" in termini di gestione delle risorse umane nel mercato del lavoro comprendono anche altre dimensioni della "diversità" come l'età, le generazioni, le abilità, l'identità di genere e l'orientamento sessuale. Vediamo, dunque, le principali strategie comunemente adottate per una gestione della "diversità", intesa in senso ampio, nei contesti di lavoro. A tal proposito, il DM si concretizza mediante l'implementazione di diverse *policy* che rientrano nel campo del *welfare aziendale*[67]. A livello pratico,

---

[64] S. BASAGLIA, S. CUOMO, Z. SIMONELLA, *L'organizzazione inclusiva. Pari opportunità e diversity management,* Egea, Milano 2022, pp. 228- 239.

[65] Per approfondire il tema si consiglia la lettura del saggio di Francesco Marcaletti e Emma Corvaglia in cui affrontano il tema della gestione dell'*age diversity*. Gli/le autori/autrici discutono i dati emersi da un questionario somministrato in diverse organizzazioni di lavoro, private e pubbliche del centro-nord Italia in cui si indaga l'influenza che la variabile dell'età ha nel contesto di lavoro, dall'accesso a determinate posizioni alle relazioni tra il personale [Cfr. F. MARCALETTI, E. CORVAGLIA, *Creare valore con la diversità*, cit. pp. 116-133). Inoltre, un ulteriore saggio interessante sul tema dell'*age management* è quello di Barbara Barabaschi dal titolo "Gestire le differenze d'età nel mercato del lavoro e in impresa: il caso francese" in cui presenta le diverse pratiche adottate in Francia per una valorizzazione di un ambiente di lavoro intergenerazionale e diversificato. Nello specifico, le misure implementate hanno l'obiettivo di promuovere da una parte l'invecchiamento attivo grazie a programmi di reclutamento, *benefit* e percorsi di formazione e dall'altro migliorare i percorsi di selezione del personale giovane, offrendo maggiori opportunità di crescita professionale [Cfr. B. BARABASCHI, *Gestire le differenze d'età nel mercato del lavoro e in impresa: il caso francese*, cit. pp. 134-147].

[66] G. ALESSANDRINI, M. MALLEN, *Diversity Management. Genere e generazioni per una sostenibilità resiliente*, cit., p. 257.

[67] A differenza del *welfare* statale, il *welfare* aziendale è un sistema privato che ha l'obiettivo di motivare il personale ad aumentare la produttività e migliorare l'ambiente lavorativo. I vantaggi che derivano dal mantenere uno sguardo attento al personale e alle sue esigenze, riguardano anche l'azienda stessa che migliora la sua immagine e reputazione. Il *welfare* aziendale comprende attività e servizi come buoni pasto,

infatti, gestire la "diversità" significa definire un insieme di azioni che possono abbracciare e riguardare la formazione, la comunicazione, la *conciliazione vita-lavoro*, servizi e *bonus* per specifiche categorie di persone. A ragione di ciò,

> […] le pratiche di gestione della "diversità" escono dal dominio esclusivo della CSR e dell'*Human Resource* e si connettono in maniera stabile ai processi di strategia competitiva, sono sempre meno usate per normalizzare situazioni consolidate, sempre più orientate a favorire la comprensione di un mercato, economico e sociale, sempre più diverso e complesso.[68]

Tra le pratiche di inclusione più comuni nel settore del DM rientrano diverse iniziative volte a promuovere l'uguaglianza e il riconoscimento del valore della "diversità" nelle organizzazioni. Un esempio significativo è rappresentato dai programmi di reclutamento e assunzione rivolti a soggettività marginalizzate, come le quote[69] di genere per promuovere, tra le altre cose, l'inserimento delle donne in ruoli di *leadership* o l'occupazione di persone con disabilità e *background* migratorio. Un'altra pratica consiste nell'adozione di metodi di selezione basati su una valutazione neutrale e oggettiva dei *curriculum*. Il fine è riconoscere e valorizzare le diverse esperienze e peculiarità di ogni individuo, garantendo che le differenze siano viste come una risorsa fondamentale e strategica per l'organizzazione anche in termini di costi e fatturato. Da un lato, queste pratiche di assunzione mirano a mettere in luce le specificità di ciascun soggetto; dall'altro, promuovono una cultura aziendale che riconosca e rispetti le differenze, favorendo una migliore qualità del lavoro. In altre parole, le specificità individuali possono condurre a nuove visioni e soluzioni creative, mentre una cultura equa incoraggia alla collaborazione e garantisce il benessere del gruppo dipendente, con conseguenze positive sull' organizzazione complessiva. Infatti, "nei processi di

assicurazioni sanitarie integrative, programmi di formazione, piani di previdenza complementare, orari di lavoro flessibili, servizi di conciliazione lavoro-famiglia, e iniziative per la salute e il benessere. Per approfondire si rimanda a: W. CHIAROMONTE, M. L. VALLAURI, *Modelli ed esperienze di welfare aziendale*, Giappichelli Editore, Torino 2018 e T. TREU, *Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, Milanofiori Assago 2013.

[68] L. SERIO, *Il Diversity Management e le strategie di impresa: alcune tendenze evolutive*, cit., p. 157.

[69] Si consiglia la lettura del libro *Le quote di genere nei consigli di amministrazione delle imprese* in cui viene esplorato dettagliatamente il tema delle quote di genere soprattutto con particolare attenzione alle posizioni di vertice delle aziende. Il libro analizza l'evoluzione normativa e legislativa che ha portato all'introduzione di queste misure, tracciando le motivazioni e gli obiettivi principali. Inoltre, le autrici hanno offerto una prospettiva critica che consente di individuare le possibili criticità e i limiti legati all'applicazione delle quote di genere. [Cfr. M. D'AMICO, A. PUCCIO, *Le quote di genere nei consigli di amministrazione delle imprese*, FrancoAngeli, Milano 2013].

carriera adottare l'ottica della diversità significa monitorare i passaggi di carriera per garantire l'equità, eventualmente definendo degli obiettivi e assicurando un'ampia pluralità di curricula al momento della scelta"[70].

Garantire una prospettiva equa durante il processo di selezione per l'occupazione di nuove posizioni è essenziale per evitare che decisioni importanti siano influenzate da stereotipi e pregiudizi. Questi ultimi possono, infatti, impedire un equo accesso al mercato del lavoro. Al contrario, un processo di selezione privo di *bias* e stereotipi non solo favorisce la "diversità" all'interno dell'azienda ma rafforza la fiducia e il dialogo tra le persone, contribuendo anche a creare un ambiente di lavoro più dinamico e relazionale. Pertanto, secondo la prospettiva del DM, quando la selezione è basata sulla meritocrazia e sulla valorizzazione delle diverse esperienze e prospettive, l'organizzazione beneficia di una maggiore creatività e capacità di *problem solving*, qualità essenziali in un mercato competitivo. A tal proposito, un ulteriore pratica – denominata anche *blind hiring* o "selezione anonima"[71] – adoperata per una selezione chiara e neutrale riguarda la possibilità di invisibilizzare i dati personali delle persone candidate per effettuare una valutazione oggettiva e non influenzata da stereotipi. Rimuovendo informazioni come nome, età, genere, origine dai *curriculum* e dalle lettere di presentazione, la selezione può fondarsi esclusivamente sulle competenze, esperienze e qualifiche professionali di coloro che si candidano, riducendo il rischio che i pregiudizi influenzino le decisioni. Questo tipo di strategia mira a creare un modello di selezione del personale più oggettivo, in cui le decisioni siano basate su criteri meritocratici piuttosto che su stereotipi o *bias*. Inoltre, secondo la letteratura sul tema, è consigliabile includere nell'annuncio di lavoro l'indicazione che eventuali richieste di esigenze specifiche saranno prese in considerazione, e che

[70] S. BASAGLIA, S. CUOMO, Z. SIMONELLA, *L'organizzazione inclusiva. Pari opportunità e diversity management*, cit., p. 82.

[71] Tra le aziende che hanno adottato la strategia della selezione anonima vi sono: Deloitte, Ernst & Young, HSBC, SAP Italia. Per un ulteriore approfondimento si rimanda alla lettura dell'articolo di Sean Fath in cui descrive le diverse caratteristiche della strategia di assunzione "*blind hiring*" [Cfr. S. FATH, *When Blind Hiring Advances DEI — and When It Doesn't* in "Harward Business Review", Giugno 2023, disponibile su https://hbr.org/2023/06/when-blind-hiring-advances-dei-and-when-it-doesnt, consultato il 9/10/2024]. Inoltre, si consiglia la lettura del seguente articolo in cui vengono presentati i vantaggi e i rischi di tale pratica di assunzione e selezione: R. VIVEK, *Is Blind Recruitment an Effective Recruitment Method*, in "International Journal of Applied Research in Business and Management", vol. 3, dicembre 2022, pp. 56-72.

l'impostazione del colloquio risponderà a tali bisogni. In tal modo, l'organizzazione dimostra di essere disponibile a rispettare eventuali necessità particolari, come flessibilità di orari, supporto linguistico per chi non è madrelingua o programmi di *mentoring* e *tutoring* per chi ha poche esperienze lavorative.

Altresì, questo approccio contribuisce a creare un processo di selezione più equo e inclusivo[72]. Per esempio, la multinazionale britannica Unilever è riconosciuta a livello globale come una delle aziende più innovative nell'implementazione di pratiche di DM[73]. L'azienda ha, infatti, inserito la "diversità" e l'inclusione nel suo piano di *business*, considerandole non solo come valori etici e morali, ma anche come strumenti chiave per l'innovazione e la crescita di capitale economico. Per ciò che concerne le strategie di assunzione e reclutamento, l'azienda ha adottato processi di selezione che ridurrebbero *bias* e stereotipi inconsci. Per esempio, utilizza strumenti di intelligenza artificiale[74] e giochi psicometrici nelle prime fasi del reclutamento per esaminare le persone candidate basandosi unicamente sulle competenze e non sui dati personali, come il nome, l'età o il *background* culturale.

Ai programmi di assunzione e selezione si affiancano anche strategie di comunicazione interna ed esterna, che riconoscono da una parte, la compresenza del maschile e del femminile, mettendo in discussione l'apparente inevitabilità del maschile sovraesteso e dall'altra, la possibilità di adottare altre soluzioni lessicali che vanno dall'asterisco all'uso di altri simboli come la *schwa* o l'assenza di suffisso. Tali provvedimenti comunicativi sono fondamentali nella creazione di annunci di lavoro, per garantire colloqui non discriminatori, linee guida aziendali o campagne di *marketing* che riflettano l'impatto positivo e l'efficacia dell'impiego di formule linguistiche alternative, assicurando una minore genderizzazione, incoraggiandone l'utilizzo[75]. Le aziende, per esempio, possono realizzare

[72] UN GLOBAL COMPACT NETWORK ITALIA, *Linee guida dell'Osservatorio D&I di UN Global Compact Network Italia*, Milano 2021, p. 23

[73] Per approfondire le politiche adottate da "Univeler" si consiglia di consultare la pagina *web*: https://www.unilever.com/our-company/strategy/.

[74] M. CAPPONI, *L'intelligenza artificiale nella selezione del personale*, in "LavoroDirittiEuropa" n. 1, 2024, pp. 2-14.

[75] Per approfondire il tema dell'importanza dell'utilizzo di un linguaggio "ampio", anche nei contesti di lavoro, si rimanda alla letteratura di Vera Gheno, linguista e saggista italiana: V. GHENO, *Al margine della norma: pratiche di lingua 'ampia' per un'emersione sociale delle diversità*, in "Circula, Revue d'idéologies linguistiques", n. 16, 2022, pp. 21-39, disponibile su

documenti o manifesti che stabiliscono chiaramente come utilizzare un linguaggio non binario durante le comunicazioni formali e informali. Inoltre, la scelta di una comunicazione "ampia" non è soltanto una questione di correttezza formale, ma rappresenta un elemento strategico che può influenzare positivamente il contesto lavorativo, attraendo soggetti diversi e aumentando la competitività sul mercato.

In conclusione, in questa seconda parte abbiamo analizzato due strategie fondamentali di gestione della "diversità": i processi di assunzione e selezione e la comunicazione interna ed esterna. Nello specifico, abbiamo esplorato i processi di assunzione e selezione non discriminatori, attraverso il riferimento a pratiche come la selezione anonima e l'adozione di criteri di valutazione neutrali sia durante i colloqui di lavoro sia dei *curriculum*. Inoltre, abbiamo evidenziato il ruolo significativo che ricopre l'utilizzo di un linguaggio non binario nel contesto di lavoro, soprattutto nei documenti aziendali, negli annunci di lavoro e nelle campagne di *marketing*.

2.2. Il congedo di paternità e i percorsi di formazione e sensibilizzazione

In linea con le diverse direttive vigenti, la nuova disciplina del DM interviene trasversalmente sia per riequilibrare i dislivelli salariali sia per garantire un ambiente lavorativo sicuro, scevro da stereotipi e pregiudizi, supportando le iniziative e i programmi di formazione aziendale. Dunque, le aree in cui si dispiegano le pratiche di DM sono molteplici e includono differenti aspetti della gestione delle risorse umane e della cultura aziendale. I principali campi d'azione sono i seguenti: formazione e sensibilizzazione, selezione e gestione delle risorse umane, superamento del divario salariale, utilizzo di *report* e questionari per un monitoraggio continuo dell'ambiente lavorativo e promozione di una *leadership* diversificata e femminile. In questo modo, le "politiche di inclusione", nell'ambito DM, mirano a garantire che tutto il gruppo di dipendenti, indipendentemente dalle caratteristiche personali e individuali, possano avere le stesse opportunità di accesso e crescita nel contesto lavorativo aziendale.

---

https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/20451/2022_Circula_16_002_Gheno.pdf?sequence=3&isAllowed=y, consultato il 19/08/2024; V. GHENO, *Grammamanti. Immaginare futuri con le parole*, Einaudi, Torino 2024.

Tra le misure "inclusive" più comunemente adottate dagli enti vi sono, da una parte, le quote di genere che facilitano l'accesso delle donne nel mercato del lavoro e, dall'altra, strategie di *conciliazione vita-lavoro* come i congedi parentali, flessibilità oraria e *smart working*. A ogni modo, come vedremo meglio nel prossimo capitolo, sebbene queste pratiche siano utili e proficue esse rischiano al tempo stesso di reiterare stereotipi e forme di disuguaglianze, poiché sembrano invisibilizzare la matrice sistemica della divisione di genere del lavoro e delle diverse forme di discriminazione. Celate da un'apparente attenzione alle questioni di genere, tali politiche non sono sufficienti per una reale trasformazione dei rapporti di potere all'interno delle organizzazioni. In particolare, le politiche di *conciliazione vita-lavoro* spesso adottano un linguaggio binario ed eteronormativo, focalizzando l'attenzione in particolare sulle donne. Questo approccio tende a perpetuare l'idea che siano principalmente le donne a dover assumere la responsabilità della cura della famiglia. Di conseguenza, tali misure non solo rinforzano stereotipi di genere, ma rischiano anche di marginalizzare altre forme di organizzazione familiare e di cura, ignorando la necessità di una maggiore equità e collettività nella distribuzione dei compiti.

Un esempio paradigmatico è quello relativo alle normative che disciplinano il congedo di paternità, problematica che varia molto a seconda del contesto e del paese di riferimento. In Francia il congedo di paternità è di ventotto giorni, di cui sette obbligatori, rispetto agli undici precedenti, mentre la Spagna lo ha esteso a sedici settimane, equiparandolo al congedo di maternità. In Italia, invece, il congedo è stato introdotto nell'ordinamento soltanto nel 2012. In particolare, la normativa sulla materia in questione si è concretizzata con l'attuazione della legge 92/2012 "Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita", chiamata *Riforma Fornero*. Il disegno di legge ha introdotto, per il triennio 2013-2015, un giorno di congedo di paternità obbligatorio e due facoltativi retribuiti in maniera completa. Successivamente, modifiche più importanti sono state realizzate con la legge 183/2014, detta *Jobs Act* in cui non è stato previsto un aumento del numero di mesi di congedo parentale ma si è esteso di quattro anni l'arco temporale entro cui poterlo utilizzare. Infine, con la *legge di Stabilità* del 2016, è stata esteso il congedo obbligatorio di paternità a due giorni totalmente retribuiti. Attualmente, il *Dlgs n. 105/2022* prevede dieci giorni retribuiti di

congedo obbligatorio per il padre, rispetto ai cinque mesi previsti per il congedo di maternità. Rispetto alla situazione europea, l'Italia si colloca tra i paesi con le percentuali più basse di coloro che accedono e usufruiscono del congedo di paternità. Ai dieci giorni obbligatori si aggiunge uno facoltativo con una retribuzione inferiore rispetto agli altri paesi europei. Infatti, come riportato dall'analisi dell'Osservatorio "D&I" di "UN Global Compact Network Italia":

> [...] occorre favorire il bilanciamento vita-lavoro, in ottemperanza alla recente Direttiva europea che incentiva, tra le altre misure, il congedo di paternità paritario, portandolo a minimo 10 giorni. Nonostante i recenti sforzi dell'Italia, che ha ratificato ad ottobre 2021 la Convenzione n. 190 del 2019 contro la violenza di genere e che ha con la legge di bilancio 2021 aumentato i giorni del congedo di paternità, il percorso verso la parità di genere e verso la sensibilizzazione culturale è ancora in salita, soprattutto nel confronto con altri Paesi europei.[76]

In effetti, la ridotta retribuzione durante il congedo di paternità e il breve periodo concesso costituiscono un ostacolo per una reale redistribuzione del lavoro di cura poiché disincentivano coloro che, per esempio, hanno dei salari bassi o hanno contratti determinati e *part-time*. A ciò si aggiungono le influenze sociali di stereotipi di genere e pregiudizi che limitano l'accesso e la richiesta da parte degli uomini del congedo di paternità. A ragione di ciò, i dati INPS risalenti a dicembre 2023 evidenziano, da una parte, un aumento del numero di padri che hanno complessivamente richiesto il congedo rispetto al 2019 e la persistenza di un importante divario rispetto alla fruizione del congedo di maternità, dall'altra. Come scritto nel rapporto:

> […] il numero di beneficiari padri che usufruiscono del congedo, benché il loro numero sia in crescita, rappresentano il 22%, contro il 78% delle madri: questo avviene sia tra i lavoratori dipendenti che tra i lavoratori autonomi, tra i contribuenti alla Gestione separata la quota dei papà è pari solo al 9%. Gli uomini richiedono anche meno giorni di congedo, in particolare tra i lavoratori dipendenti si assentano, in media nell'anno, 23 giorni contro i 54 giorni delle donne.[77]

Dal rapporto, quindi, emerge un quadro ancora molto critico e lacunoso per ciò che concerne la parità di genere e la ridistribuzione del lavoro di cura nei contesti di lavoro: sebbene le direttive europee siano orientate verso la promozione

---

[76] UN GLOBAL COMPACT NETWORK ITALIA, *Linee guida dell'Osservatorio D&I di UN Global Compact Network Italia*, cit., p. 52.

[77] Coordinamento Generale Statistico Attuariale, *Prestazioni a sostegno della famiglia*, INPS, 2023, disponibile su https://servizi2.inps.it/servizi/osservatoristatistici/api/getAllegato/?idAllegato=1021, (consultato il 10/07/2024), cit. pp. 3-4.

di un'equa divisione del lavoro di cura, esse non risultano sufficienti. Difatti, piuttosto che avviare un percorso di cambiamento strutturale, spesso rispondono a una necessità formale e a una apparente conformità.

Prendendo in considerazione il caso italiano, l'adozione delle direttive in questione avviene in un contesto socioculturale in cui vige un'impostazione familistica del *welfare* e un modello di genitorialità e delle relazioni di genere gerarchico ed eteronormativo in cui la centralità delle donne nelle pratiche di cura non è realmente messa in discussione. In questo modo, le normative relative al congedo di paternità in Italia sono ancora insufficienti poiché non problematizzano l'apparente naturalità dell'immaginario "comune" sulla redistribuzione dei compiti all'interno delle famiglie, facendo sì che il lavoro di cura dei padri sia incluso e considerato soltanto in maniera marginale e subordinata. È bene precisare che tale narrazione non solo limita la partecipazione attiva degli uomini ma a ciò si aggiunge il rischio di reiterare e rafforzare stereotipi di genere, celati da un apparente interesse delle istituzioni nei confronti della ridistribuzione del carico di cura e la messa in discussione del modello dominate su cui si è costruita la mascolinità egemonica.

Il tema del congedo di paternità merita ulteriore attenzione. In effetti, "il fatto che sia ancora necessario qualificare i padri con un aggettivo che sottolinei la loro partecipazione alla cura – o addirittura che si parli di 'mammi' – svela quanto la maschilità sia ancora definita in relazione alla separazione fra sfera pubblica e privata"[78]. Così, da una parte, il congedo di paternità appare insufficiente in termini materiali poiché non garantisce un'equa distribuzione del lavoro di cura, sebbene ci siano stati importanti progressi e, dall'altra, è necessario avviare percorsi di sensibilizzazione sui temi della mascolinità al fine di mettere in discussione l'architettura misogina e sessista su cui si fonda l'apparato legislativo.

Le normative attuali, pur riconoscendo formalmente il diritto dei padri al congedo di paternità, continuano a perpetuare un modello gerarchico e oppressivo, poiché si tende a rappresentare e raffigurare il genere maschile come un supporto aggiuntivo nei lavori di cura. È necessario, al contrario, rivedere queste norme con

[78] M. CANNITO, *Congedi parentali, maschilità ibride e nuova paternità in Italia: un complicato ménage à trois/Parental Leave, Hybrid Masculinities and New Fatherhood in Italy: a Complicated Ménage à Trois* in "About Gender", vol. 6, n.11, 2017, pp. 178-203, p. 187.

una lente critica femminista che consenta di riconoscere il valore della cura e della responsabilità collettiva. Inoltre, è di fondamentale importanza, come vedremo, avviare percorsi di sensibilizzazione e formazione nei contesti lavorativi che mettano in discussione gli stereotipi di genere da cui poi derivano disuguaglianze sociali. Il congedo di paternità, come abbiamo visto, rischia di essere depotenziato nei suoi effetti se non è accompagnato da un percorso di decostruzione della mascolinità egemonica, associata culturalmente alla sfera dell'azione e del potere (*agency*), in contrapposizione alla sfera della cura e dell'empatia (*communality*) associata alle donne[79].

In questa sede non abbiamo intenzione di offrire una disamina esaustiva del complesso e ricco tema dei congedi parentali, ma è significativo riflettere sulla narrazione sottesa alle normative e pratiche di DM volte a superare le disuguaglianze sociali, come il caso dei congedi di paternità. Infatti, le politiche di *conciliazione vita-lavoro*, se pensate in termini essenzialisti[80] e binari, corrono il rischio di neutralizzare il genere poiché invisibilizzano la divisione sessuale del ruolo domestico e di cura, nonché gli assunti culturali che ne sono alla base. Passiamo ora a dirigere la nostra attenzione su un ulteriore aspetto che desideriamo mettere in evidenza in questa sezione.

A tal proposito, oltre alle strategie di conciliazione, tra le molteplici aree d'intervento del DM, un ruolo significativo è rivestito dalla formazione e sensibilizzazione. In effetti, affinché ci sia un ambiente consapevole delle dinamiche di potere e delle disuguaglianze radicate culturalmente al suo interno, è fondamentale avviare percorsi formativi specifici. Tali percorsi non solo forniscono conoscenze e competenze specifiche, ma favoriscono, anche, lo sviluppo di una maggiore consapevolezza critica rispetto alle tematiche legate alla "diversità", alle disuguaglianze sociali e alle pari opportunità. A ragione di ciò, strutturare

[79] *Agency* e *communality* sono due diverse modalità di agire nel mondo sociale: la prima fa riferimento alla tensione verso il raggiungimento dei propri obiettivi e richiede un orientamento al compito e il possesso di competenze e potere, mentre la seconda fa riferimento alla capacità di stringere relazioni, la capacità di ascolto ed empatia. Interessante è l'analisi minuziosa di Chiara Volpato nel testo: C. VOLPATO, *Psicosociologia del maschilismo*, Laterza, Bari 2013.

[80] Per categorie "essenzialiste" si intende un concetto filosofico-teorico che si riferisce all'idea che le categorie sociali e culturali abbiano una natura intrinseca e immutabile. Questo concetto è legato ad una visione essenzialista del mondo, secondo la quale ogni esistenza, essere vivente o concetto possiede un'essenza che ne definisce la vera natura e identità. [Cfr. C. GUILLAUMIN, *Sesso, razza e pratica del potere. L'idea di natura*, trad.it di S. Garbagnoli, V. Perilli, V. Ribeiro Corossacz, Ombre corte, Verona 2020].

programmi di formazione rivolti a tutto il personale integrati da *workshop* e incontri di gruppo diviene imprescindibile per lo sviluppo di una cultura aziendale equa.

La formazione emerge come uno degli strumenti principali per promuovere e valorizzare le differenze nelle organizzazioni. I programmi che vengono sviluppati in quest'ambito hanno un duplice obiettivo: da un lato, sensibilizzare il personale sulle diverse forme di marginalizzazione sociale e, dall'altro, favorire lo sviluppo di nuove competenze e conoscenze professionali. In particolare, la formazione volta a combattere le discriminazioni sociali è cruciale perché consente di approfondire il tema degli stereotipi e *bias* che influenzano le decisioni e i comportamenti nei contesti lavorativi. Essa aiuta il personale a comprendere come tali pregiudizi possano influenzare il processo decisionale, dalla selezione del personale alla gestione delle risorse umane, promuovendo così una maggiore consapevolezza e spingendo verso un cambiamento culturale necessario all'interno dell'organizzazione. Pianificare incontri che affrontino temi come il divario salariale, la violenza di genere, le molestie nei contesti di lavoro, la *leadership* femminista, le disuguaglianze nell'accesso a promozioni o incarichi, le discriminazioni in relazione all'età o all'etnia ecc., non solo facilita il riconoscimento dei pregiudizi radicati e interiorizzati, ma contribuisce alla realizzazione di un terreno fertile per l'adozione di altre politiche di DM. Inoltre, la formazione consente di evidenziare e riconoscere le conseguenze sociali, etiche ma anche economiche dei fenomeni di discriminazione nei contesti di lavoro.

In questa sezione abbiamo esaminato due strategie comuni di DM: le *politiche di inclusione*, con un *focus* particolare sui *congedi parentali*, e la formazione del personale. Sebbene siano regolamentati e, quindi obbligatori, le imprese possono scegliere volontariamente di promuovere e facilitare l'accesso a tali misure, o viceversa. In particolare, abbiamo rilevato che i *congedi di paternità* risultano poco definiti e insufficienti per una autentica ridistribuzione del lavoro di cura. A ciò è dovuta la necessità di adottare ulteriori pratiche di DM come la formazione e la sensibilizzazione sugli stereotipi di genere, razziali, abilisti e omolesbotransfobici, al fine di migliorare l'ambiente lavorativo e mettere in discussione una cultura aziendale gerarchica ed eteronormativa.

In sintesi, sebbene le politiche di *conciliazione vita-lavoro* e altre pratiche di DM siano importanti per affrontare le disuguaglianze nel contesto lavorativo, esse

rischiano di perpetuare stereotipi di genere e altre forme di discriminazione se non accompagnate da un cambiamento culturale più profondo. In particolare, i *congedi di paternità*, se non supportati da una sensibilizzazione critica sulla mascolinità e sulla redistribuzione del lavoro di cura, possono rivelarsi insufficienti. La formazione e la sensibilizzazione su queste tematiche sono quindi essenziali per promuovere una cultura aziendale realmente equa e antidiscriminatoria. Nella prossima sezione vedremo alcuni esempi di multinazionali che hanno implementato strategie di DM, ottenendo importanti risultati aziendali.

2.3 Esempi pratici: Mediobanca e Coca-Cola

In questo paragrafo vedremo due esempi pratici di applicazione delle politiche di DM. Mediobanca rappresenta un caso paradigmatico dal momento che ha intrapreso diverse iniziative nel campo del DM che vanno dalla selezione del personale alla formazione interna. Infatti, l'azienda ha implementato programmi volti a favorire l'inclusione di gruppi culturalmente sottorappresentati, con particolare attenzione alla parità di genere e all'inclusione delle persone con *background* culturali diversi. Tra le misure adottate vi sono: la promozione di ruoli di *leadership* riservati alle donne, politiche di *conciliazione vita-lavoro* e iniziative formative che promuovono una maggiore consapevolezza del personale sulle diverse forme di discriminazione. Per ciò che concerne l'equità di genere, l'azienda ha ottenuto nel 2023 la "Certificazione della parità di genere"[81] e ha stilato un *codice etico* sui principi di diversità, equità e inclusione[82]. In tal modo, l'organizzazione si è impegnata a garantire che le opportunità di carriera siano equamente accessibili a uomini e donne, promuovendo la rappresentanza femminile in ruoli di *leadership*. Questo impegno è stato rafforzato dall'adozione di politiche per ridurre il *gender pay gap* e dalla promozione di strategie per facilitare la *conciliazione vita-lavoro*. A riguardo,

> […] la Politica di remunerazione riflette principi di neutralità per assicurare parità di trattamento a prescindere dal genere così come da ogni altra forma di diversità, basando i criteri di valutazione e

[81] Per un approfondimento si rimanda alla pagina ufficiale di Mediobanca: https://www.mediobanca.com/it/stampa-comunicazione/comunicati-stampa/mediobanca-ottiene-la-certificazione-sulla-parita-di-genere.html.

[82] Il codice sui principi del gruppo di Mediobanca è consultabile qui: https://www.mediobanca.com/static/upload_new/cod/codice-sui-principi-dei-gruppo-mediobanca.pdf.

remunerazione esclusivamente sul merito e sulle competenze professionali. Il Gruppo, infatti, si impegna a offrire una remunerazione in linea con il mercato e che riflette il ruolo ricoperto, le competenze, l'apporto alle performance aziendali oggettivamente valutato, la capacità e l'esperienza professionale di ogni dipendente, garantendo quindi la piena applicazione del principio di pari opportunità.[83]

Tra le misure promosse dall'azienda si aggiungono le politiche a sostegno della genitorialità, come il congedo parentale esteso e flessibile per entrambi i genitori. Inoltre, sono previsti orari di lavoro flessibili e la possibilità dello *smart working*, contribuendo a migliorare l'equilibrio tra vita professionale e privata del personale dipendente[84].Mediobanca ha anche avviato processi di selezione volti a garantire l'oggettività e neutralità delle valutazioni, eliminando possibili *bias* che potrebbero influenzare negativamente le decisioni di assunzione e avanzamento di carriera. Ulteriori pratiche riguardano la valorizzazione di differenze culturali e religiose, poiché la banca riconosce che un gruppo di lavoro diversificato in termini anche di cultura e nazionalità, può condurre a una maggiore innovazione e creatività dell'azienda, ottimizzando nello stesso tempo la propria immagine agli occhi del mercato globalizzato. per tali motivazioni, Mediobanca, attraverso il progetto toDEI[85], ha implementato programmi di formazione e promuove il rispetto delle diverse tradizioni, culture e festività religiose all'interno dell'azienda.

Altresì, va menzionato il progetto editoriale *Words-Cosa significa parlare inclusivo*[86], sviluppato da Mediobanca in collaborazione con l'Università Cattolica di Milano. Si tratta di una iniziativa volta a promuovere la consapevolezza e la diffusione del linguaggio inclusivo all'interno e all'esterno dei contesti aziendali, grazie al contributo di espert* sul tema. Una parte fondamentale del volume è lo sviluppo di linee guida pratiche su come adottare un linguaggio inclusivo nelle comunicazioni quotidiane, nelle campagne di *marketing*, nei documenti ufficiali e nelle interazioni tra collegh*. Tali linee guida consentono, da una parte, di riconoscere e decostruire stereotipi e *bias*, promuovendo una comunicazione che metta in discussione il modello linguistico eteronormativo e binario e, dall'altra, di

[83] Ivi, p. 25.
[84] Ivi, p. 26.
[85] Per un maggiore approfondimento del progetto "*toDei*" si rimanda al seguente *link*: https://www.mediobanca.com/it/stampa-comunicazione/comunicati-stampa/todei-il-nuovo-progetto-di-mediobanca-per-promuovere-diversita-equita-e-inclusione.html.
[86] Si rimanda alla seguente pagina *web*: https://www.mediobanca.com/it/sostenibilita/words-cosa-significa-parlare-inclusivo.html.

individuare il ruolo centrale che assume il linguaggio nella reiterazione di rapporti di potere gerarchici e oppressivi anche nei contesti di lavoro. In questo modo, è possibile affermare che le attività promosse e implementate da Mediobanca possono essere considerate quali, parte integrante di una strategia aziendale che riconosce come la valorizzazione delle differenze possa tradursi in un vantaggio competitivo ed economico, migliorando la capacità di rispondere alle esigenze di un mercato sempre più eterogeneo.

Vi sono ulteriori esempi di multinazionali che hanno investito su progetti e programmi nei quali la valorizzazione delle "diversità" rappresenta il *focus* su cui si fonda la gestione delle risorse umane. Passiamo quindi a illustrare brevemente i provvedimenti adottati da Coca-Cola in relazione all'inclusione delle soggettività *queer*, *transgender* e non binarie. A riguardo, è importante riconoscere che ancora poche organizzazioni, perlopiù in Italia, hanno attuato strategie aziendali che mirano all'inclusione lavorativa di tali soggettività, mettendo in luce una situazione ancora radicalmente critica.

Tra le pratiche più comunemente nell'ambito d'intervento in questione vi sono: corsi di formazione specifici sui temi legati all'identità di genere, orientamento sessuale ed espressione di genere; politiche di assunzione e selezione non discriminatorie; la formalizzazione di documenti interni di adesione dell'impresa ai principi di non discriminazione; patrocinio del *Pride*; utilizzo di una comunicazione pubblicitaria rispettosa e prestazioni sanitarie inclusive per le persone *transgender*. Ad ogni modo, secondo la letteratura recente sul tema, sono ancora poche le organizzazioni che implementano strategie di DM per la promozione di una cultura che riconosca le condizioni lavorative precarie delle persone LGBTQIA+. Infatti, sono perlopiù le grandi imprese e multinazionali a promuovere politiche di DM sui temi dell'identità di genere e orientamento sessuale. A ragione di ciò, come emerge dal *Rapporto Nazionale* "Inclusion 4All":

> […] il numero di aziende che hanno adottato misure volte a promuovere l'inclusione dei lavoratori LGBTI+ è piuttosto esiguo. Tra coloro che lo hanno fatto, le misure più adottate sono rivolte ai lavoratori *transgender*: il 3,3% delle aziende ha dato la possibilità a questi lavoratori di utilizzare servizi igienici, spogliatoi, ecc. in modo coerente con la propria identità di genere. Tuttavia, la

modalità di diffusione di queste misure varia notevolmente a seconda delle dimensioni dell'azienda.[87]

Le aziende, soprattutto di medie e piccole dimensioni sono ancora restie a implementare politiche di DM che mirino ad assicurare e promuovere un ambiente di lavoro scevro da stereotipi e pregiudizi omolesbotransfobici. Al contrario, supportare programmi e azioni strategiche per la comunità LGBTQIA+ potrebbe giocare un ruolo cruciale nel garantire pari opportunità di accesso e stabilità lavorativa. Infatti, secondo il Rapporto ISTAT e UNAR (Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali) del 2021-2022[88], le persone *transgender* incontrano ostacoli sia durante la selezione sia nel contesto di lavoro[89], in cui sono (s)oggetto

[87] A. SPINELLI, E. TOGNI, G. VIGGIANI, *Persone trans, intersex e non binarie a lavoro in Italia: rapporto nazionale*, Háttér Society, 2022, p.14.

[88] Per consultare il rapporto si rimanda a: ISTITUTO NAZIONALE DI STATISTICA (ISTAT), *L'indagine ISTAT-UNAR sulle discriminazioni lavorative nei confronti delle persone LGBT+ (Non in unione civile o già in unione)*, 2023, disponibile su https://www.istat.it/wp-content/uploads/2023/05/report-discriminazioni-15maggio.pdf.

[89] Nel rapporto, infatti, si afferma che: "Circa una persona intervistata su tre, occupata o ex-occupata in Italia, dichiara di aver vissuto un clima ostile o un'aggressione nel proprio ambiente di lavoro, con un'incidenza leggermente più elevata tra la componente femminile (36% contro 31,6%), tra le persone bisessuali (39,3% contro 31,9%), tra le persone in fascia di età centrale (36,1%) e gli ex-occupati (42,3%). Il fenomeno riguarda più spesso l'essere stati umiliati o presi a parolacce (44,6% di quanti hanno segnalato di aver sperimentato almeno un evento di clima ostile o aggressione) e l'essere stati calunniati, derisi o aver subito scherzi pesanti (43,5%), in misura maggiore tra la componente maschile; seguono l'aver ricevuto offese, incluse quelle di tipo sessuale (42,1%), e l'essere stati esclusi volutamente da riunioni, conversazioni, occasioni di incontro (40,7%) che invece coinvolgono maggiormente la componente femminile", [Ivi, p. 10].

di invalidazione, deumanizzazione[90], micro-aggressioni[91] e *misgendering*[92]. Le micro-aggressioni, l'invalidazione e l'invisibilizzazione causata dalla paura del *coming out,* non solo creano un ambiente di lavoro discriminatorio, ma possono anche avere un impatto significativo sulla carriera e sulla salute mentale delle persone LGBTQIA+*[93]*. Le ricerche sul tema, infatti, hanno dimostrato che l'esposizione a un ambiente lavorativo omofobico e transfobico può causare *stress*, ansia, depressione, isolamento e perdita di autostima. A ciò si aggiunge la possibilità, da una parte, di limitare le proprie opportunità e aspettative di crescita professionale e, dall'altra, di abbandonare l'occupazione a causa della difficoltà di esprimere pienamente il proprio talento.

Tale condizione, presente in tutti gli ambiti della vita quotidiana, si riscontra ancora oggi anche nei luoghi di lavoro, contesti in cui la persona LGBTQIA+ deve fare i conti, quotidianamente, con una cultura eteronormativa e con un clima sessista che considera qualunque ruolo, funzione e performance lavorativa attraverso modelli valutativi e comportamentali eterosessisti. Tant'è che in molti luoghi di lavoro si possono intercettare, se pur tra molte difficoltà casi di mobbing,

[90] La *deumanizzazione* è una strategia di delegittimazione e negazione che esclude alcuni individui o gruppi dalla categoria di umanità. Si tratta di una forma disprezzo e ostracismo che, nel corso della storia, ha accompagnato conflitti, stermini e genocidi. La deumanizzazione può avvenire attraverso modalità differenti che negano l'umanità e l'integrità dell'altra persona e attraverso strategie invisibili che erodono in modo subdolo l'appartenenza all'umanità; per questo le sue forme sono molteplici e complesse e comprendono: animalizzazione, demonizzazione, biologizzazione, oggettivazione. Per un approfondimento si consiglia lettura del seguente libro: C. VOLPATO, *Deumanizzazione. Come si legittima una violenza*, Laterza, Bari 2011.

[91] Per un approfondimento delle diverse forme di microagressioni nei confronti delle persone *queer*, *transgender*, omosessuali e nere si consiglia la lettura dell'articolo: *Microaggressions Toward Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Queer, and Genderqueer People* in cui viene fornita una panoramica delle microagressioni consapevoli e inconsapevoli nel contesto di lavoro, evidenziando, attraverso una lente intersezionale, le loro conseguenze sulla salute mentale e fisica delle persone marginalizzate. Tra le microagressioni più comuni vi sono: insulti, microinvalidazioni, commenti omofobi, utilizzo di un linguaggio binario, battute offensive, atteggiamenti paternalistici e gerarchici. [Cfr. K. NADAL, L. DAVIS *et al.*, *Microaggressions Toward Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Queer, and Genderqueer People: A Review of the Literature* in "The Journal of Sex Research", vol. 53, n. 4, 2016, pp. 488- 508, disponibile su file:///C:/Users/User/Downloads/MicroaggressionsTowardLesbianGayBisexualTransgenderQueerandGenderqueerPeopleAReviewoftheLiterature%20(1).pdf consultato il 26/08/2024]. Un testo che affronta il tema delle microagressioni nei contesti di lavoro, con un *focus* specifico nei confronti del genere, razza e orientamento sessuale è il seguente: D. W. SUE, *Microaggressions in Everyday Life: Race, Gender, and Sexual OrientationSueDerald WingMicroaggressions in Everyday Life: Race, Gender and Sexual Orientation*, John Wiley & Sons, New Jersey 2010.

[92] Il *misgendering* si verifica quando intenzionalmente o meno, si utilizza un pronome o un linguaggio che non è in linea con l'identità di genere della persona a cui ci si rivolge. [Cfr. Y. G. ANSARA, *Misgendering in English language contexts: Applying non-cisgenderist methods to Feminist research* in "International Journal of Multiple Research Approaches", vol. 7, n.2, pp. 160- 177].

[93] T. CANAL, I. MAROTTA, R. MURDICA, *Economia e mercato del lavoro in Manuale di studi LGBTQIA+*, UTET Università, Torino 2024, pp. 239- 266.

discriminazioni e molestie intesi come comportamenti volti a costituire un clima lavorativo ostile e a volte intimidatorio che lede la dignità della persona.[94]

I dati emersi, pertanto, dipingono un quadro complesso e non privo di criticità. La discriminazione di genere, le molestie fisiche e verbali, la disparità di accesso al lavoro in virtù della propria identità di genere o orientamento sessuale, la mancanza di servizi adeguati e la difficoltà del *coming out* di fronte a collegh* emergono come problemi predominanti, evidenziando l'urgenza di interventi mirati per garantire pari opportunità in un contesto culturale eteronormativo. In effetti, sono soprattutto le persone *transgender* a essere maggiormente esposte al rischio di esclusione sociale e lavorativa soprattutto se provengono da contesti di povertà e marginalizzazione. In particolare, solo il 20% delle persone *transgender* considera lo spazio di riferimento come sicuro e inclusivo: il restante 80%, quindi, vive forme di micro-aggressioni e/o discriminazioni[95]. Episodi di discriminazione transfobiche come il rifiuto di assunzione, la mancata promozione, l'assenza di tutele durante il percorso di transizione e l'intenzionale disconoscimento del cambio di nome da parte de* collegh* mostrano come gli stereotipi di genere possano limitare e ostacolare le opportunità di carriera e la crescita professionale delle persone *transgender* e non binarie, nonché avere un impatto significativo sullo stato di salute mentale. L'esclusione sociale, inoltre, ha effetti negativi anche sulla produttività dell'impresa e sul benessere collettivo, perdendo, in tal modo, sia capitale economico che capitale umano. Difatti, gli studi sul DM hanno osservato che lavorare in un ambiente accogliente e non discriminante aumenta la creatività, il talento e l'innovazione, ottimizzando in questo modo la produttività dell'organizzazione stessa.

In questo quadro di riferimento alcune realtà imprenditoriali si stanno progressivamente occupando di "diversità" e inclusione, introducendo maggiori tutele e servizi di supporto alla comunità LGBTQIA+. Nello specifico, grandi

[94] T. CANAL, I. MAROTTA, R. MURDICA, *Economia e mercato del lavoro* in *Manuale di studi LGBTQIA+*, cit., p. 240.
[95] A. SPINELLI, E. TOGNI, G. VIGGIANI, *Persone trans, intersex e non binarie a lavoro in Italia: rapporto nazionale*, cit.

aziende e multinazionali come Coca-Cola, Ikea, Google, Deloitte[96], Amazon[97], Eni ed Enel stanno implementando codici etici e percorsi strategici di "supporto" alla comunità, istituendo anche unità operative e ruoli organizzativi specifici come il/la *diversity & inclusion Leader*, ovvero il/la *manager* responsabile della gestione delle "diversità" delle persone in azienda. Tra le iniziative intraprese, si segnalano la partecipazione e sponsorizzazione di eventi come il *Pride* e la programmazione di corsi di formazione sull'identità di genere e sull'orientamento sessuale, creando al contempo spazi di confronto e *focus groups* interni. Per esempio, Coca-Cola e Amazon hanno realizzato una serie di programmi e percorsi di inclusione che prevedono corsi di formazione e sensibilizzazione rivolti a tutto il personale e politiche di assunzione e selezione non discriminatorie.

In particolare, Coca-Cola ha implementato un'ampia gamma di iniziative per promuovere l'inclusione, dimostrando un impegno concreto verso la creazione di

[96] La multinazionale Deloitte è una delle principali società di consulenza a livello globale che ha implementato strategie di *diversity management* avanzate. L'azienda riconosce che la "diversità" è fondamentale non solo per creare un ambiente di lavoro più equo e inclusivo, ma anche per migliorare la *performance* aziendale, l'innovazione e la capacità di attrarre talenti, raggiungendo un aumento della produttività. A ciò si aggiungono corsi di formazione per tutto il personale, volti a identificare e ridurre i pregiudizi inconsci che possono influenzare le decisioni di assunzione, promozione e collaborazione e ha istituito vari gruppi in cui il personale coinvolto può condividere interessi, idee e un'identità comune. Questi gruppi offrono supporto reciproco, *mentoring* e sviluppo professionale, oltre a sensibilizzare su specifiche tematiche all'interno dell'azienda. Si rimanda alla lettura della pagina *web* ufficiale dell'azienda: https://www2.deloitte.com/it/it/pages/about-deloitte/topics/diversity-equity-inclusion.html.

[97] La multinazionale Amazon ha sviluppato strategie di *diversity management* volte a promuovere e valorizzare la diversità all'interno dell'azienda. I provvedimenti intrapresi sono perlopiù focalizzati su genere, etnia e disabilità. Amazon, infatti, ha adottato politiche di reclutamento che mirano a diversificare il personale, con un'attenzione particolare all'assunzione di persone appartenenti a minoranze etniche, donne e membri della comunità LGBTQIA+. Tra le iniziative adottate, infatti, emergono programmi di reclutamento che promuovono la parità di genere, azioni che supportano l'*empowerment* femminile, l'assunzione di persone razzializzate e con disabilità e l'introduzione del *"transgender toolkit"*: un insieme di linee guida e strumenti per assistere tutto il personale che sta intraprendendo un percorso di transizione di genere. L'azienda ha, inoltre, istituito differenti "*gruppi di risorse per il personale dipendente*" noti come *Employee Resource Groups*. Tra questi vi sono: *Amazon people with disabilities*, *Glamazon*, *Black Employee Network* (BEN), *Latinos@Amazon*, e *Women@Amazon* che offrono supporto, *workshop*, programmi di *mentoring* e partecipazioni ad eventi sociali, culturali e raccolte fondi. *Glamazon*, ad esempio, è uno dei gruppi-guida per il personale di Amazon, dedicato soprattutto al supporto della comunità LGBTQIA+ all'interno dell'azienda. Fondato nel 2005, si impegna a promuovere un ambiente di lavoro inclusivo e sicuro per tutte le persone, indipendentemente dal loro orientamento sessuale o identità di genere. Il gruppo organizza eventi, fornisce risorse e opportunità di confronto e lavora per sensibilizzare sui temi legati all'inclusione e ai diritti LGBTQIA+. Inoltre, Amazon supporta attivamente eventi come il *Pride* e il *Black History Month*, non solo attraverso il finanziamento ma anche attraverso la partecipazione attiva del gruppo di lavoro. Si consiglia di consultare i seguenti link: https://www.aboutamazon.it/notizie/lavorare-ad-amazon/glamazon-la-diversita-e-normalita e https://www.aboutamazon.com/news/amazon-prime/black-is-remarkable.

un ambiente di lavoro equo e rispettoso[98]. Tra queste iniziative figurano incontri di formazione per tutto il personale dell'azienda, l'estensione del congedo matrimoniale alle coppie omosessuali, la garanzia di una assistenza sanitaria, indipendentemente dall'identità di genere e orientamento sessuale. Inoltre, la multinazionale ha istituito iniziative di supporto come la creazione di *network* per dipendenti non binar* e *transgender*, donne e persone di altre nazionalità, avviando accordi e collaborazioni con organizzazioni esterne e associazioni che si occupano di diritti civili, pari opportunità e assistenza alle persone con disabilità. Infatti, la cooperazione tra attor* diversi e *partner* aziendali, così come il rafforzamento dei legami con realtà organizzative plurali come, per esempio, le Università e i centri di ricerca, genera un valore aggiunto e una spinta verso l'innovazione. Questi legami non solo offrono significative conoscenze e riflessioni, ma fungono anche da catalizzatori per nuove idee, permettendo all'azienda di attingere a esse per rispondere rapidamente ai cambiamenti del mercato globale.

Attraverso un monitoraggio continuo dei progressi ottenuti e individuando gli obiettivi specifici per migliorare la rappresentanza delle minoranze a tutti i livelli dell'organizzazione, l'azienda si impegna anche a garantire un trattamento equo e non discriminatorio durante le assunzioni e i colloqui di lavoro. Un'ulteriore strategia di DM è il supporto finanziario e operativo ai *Pride* di diverse città italiane, tra cui Torino, Milano, Napoli, Padova[99]. In queste occasioni, l'azienda ha rilanciato un'edizione limitata dei loro prodotti in cui appare la bandiera arcobaleno, simbolo della comunità LGBTQIA+, rafforzando il suo sostegno formale alla causa. Nel 2024 ha inoltre inaugurato il *Pride Month* con un progetto che ha visto la collaborazione di tutto il personale dipendente che affronta il tema dell'importanza delle parole. Il frutto di questo progetto è stata la redazione di un manifesto[100] per l'utilizzo di un linguaggio inclusivo e rispettoso di tutte le identità nel contesto di lavoro.

---

[98] Si rimanda alla lettura del seguente articolo: S. RIYANTO, *Management of Diversity, Challenges and Employment Performance in Multicultural Organizations: Case Studies at Cola-Cola Companies* in "Journal of Humanities and Social Science", vol. 25, n. 1, pp. 8-11.

[99] Si consiglia di consultare la pagina web di "Coca- Cola": https://it.coca-colahellenic.com/it/media/news/coca-cola-celebra-mese-pride-messaggio-inclusione-parole-che-uniscono.

[100] Per un approfondimento del manifesto si rimanda al seguente *link*: https://it.coca-colahellenic.com/it/media/news/con-le-parole-giuste-manifesto-coca-cola-hbc.

> Il nostro impegno nella valorizzazione della diversità e dell'inclusione parte da lontano e si riflette nel nostro modo di fare impresa. […] Organizziamo annualmente una serie di momenti di formazione e sensibilizzazione interni per promuovere un ambiente libero da pregiudizi, anche inconsci, legati all'orientamento sessuale, sul genere e sulla disabilità. Siamo promotori di inclusione anche nella società: da anni supportiamo associazioni ed eventi che promuovono il valore dell'amore, una "risorsa" da preservare e difendere, e il superamento di ogni divisione. Diamo voce alla tutela dei diritti della comunità LGBTQIA+, negli uffici e negli stabilimenti di produzione dell'azienda, sviluppando progetti nelle comunità, partecipando ai Pride di Milano, Napoli, e Torino e collaborando con il Padova Pride Village. Siamo profondamente impegnati contro la discriminazione di genere e il nostro impegno nel creare un luogo di lavoro accogliente e meritocratico è confermato anche dall'ottenimento della certificazione della parità di genere da parte della startup IDEM, che ha riconosciuto il percorso avviato dall'azienda verso una maggiore valorizzazione dei talenti al femminile.[101]

Queste dichiarazioni mostrano un impegno diretto e concreto da parte dell'azienda nella promozione della "diversità" e dell'inclusione, con particolare attenzione alle questioni di genere, identità di genere e disabilità. Tuttavia, l'adozione di politiche inclusive e la partecipazione a eventi come i *Pride* di Milano, Napoli e Torino sono certamente elementi positivi, ma sorge il dubbio che tali iniziative possano essere in parte motivate da ragioni di *marketing* o di immagine. Questo rischio è particolarmente evidente quando il linguaggio utilizzato è universale e idealizzante, come nel riferimento all'amore come "risorsa da preservare". Tale narrazione, infatti, può trasformare le lotte e le istanze femministe in dei *slogan* commerciali. Inoltre, essa rischia di promuovere una visione categoriale e non intersezionale, che suddivide i soggetti in gruppi considerati naturali e immutabili.

Un altro elemento da evidenziare nel testo riguarda la "Certificazione della parità di genere". L'ottenimento della certificazione è un risultato importante, ma non viene specificato chiaramente come concretamente l'azienda stia affrontando questioni quali il divario salariale di genere, la promozione di donne in posizioni di *leadership* o la creazione di ambienti di lavoro più consapevoli. Dunque, la menzione della certificazione, senza ulteriori dettagli sulle azioni concrete messe in atto, rischia di apparire come un semplice "bollino di conformità", privo di un effetto reale e trasformativo. In questo senso, la valorizzazione delle differenze

[101] Si rimanda alla sezione "*Diversity & Inclusion*" della pagina ufficiale di Coca Cola https://it.coca-colahellenic.com/it/insieme-alle-nostre-comunita/diversity-and-inclusion.

sembra inserirsi in una strategia più ampia volta a ottimizzare le risorse economiche dell'azienda, utilizzando l'inclusione come leva per migliorare la reputazione e aumentare la competitività. Tale approccio rischia di trasformare la "diversità" in una strategia di *business*, rendendola una componente fondamentale della missione aziendale. Questo impegno si concretizza attraverso l'implementazione di politiche e piani operativi applicati a vari ambiti come il reclutamento, la selezione, la remunerazione, la gestione delle *performance*, la formazione dei gruppi di lavoro. Si tratta di strategie che intendono comunicare un'immagine positiva dell'impresa, affinché rappresenti un contesto di lavoro equo e rispettoso, in cui ogni dipendente possa sentirsi valorizzato e supportato. Ciò riflette, da una parte, l'interesse dell'azienda a garantire un ambiente lavorativo plurale e diversificato e, dall'altra, mostra come la promozione e valorizzazione della "diversità" sia anche una strategia di *business* efficace. Difatti, le iniziative di Coca-Cola per l'inclusione rappresentano un modello di *best practices* nel campo del DM. Queste azioni strategiche non solo dimostrano un impegno etico, ma sono anche rilevanti per migliorare la coesione e la produttività all'interno dell'organizzazione, attraendo competenze diversificate che conducono a risultati proficui. Inoltre, il coinvolgimento diretto della multinazionale nelle celebrazioni del *Pride* e nella promozione di un linguaggio "ampio" dimostra un'attenzione particolare alla cultura aziendale e al benessere del personale dipendente, contribuendo a rafforzare la reputazione di Coca-Cola come *leader* "dell'inclusività" e della responsabilità sociale.

Un ulteriore aspetto che occorre mettere in risalto consiste nel promuovere una diversificazione del gruppo di lavoro, trasformando l'organizzazione in un contesto eterogeneo. Questa prospettiva propria del DM garantirebbe da un lato, la coabitazione di una pluralità di idee e visioni e, dall'altro, benefici di tipo economico. In altre parole, il DM è un approccio "innovativo" alla gestione delle risorse umane, che coinvolge tutto il personale aziendale e si concretizza grazie a misure volte a valorizzare la multidimensionalità e la pluralità delle soggettività. A partire da queste premesse è possibile affermare che l'applicazione di politiche di DM consente di creare un ambiente di lavoro plurale e inclusivo, in cui nessun* subisce forme di molestie, discriminazioni e in cui tutt* sono valorizzat* per le proprie peculiarità e competenze. Tali misure, altresì, sono fondamentali per la

produttività dell'azienda che grazie alla valorizzazione delle differenze, aumenta la sua capacità di rispondere all'eterogeneità dei mercati, acquisendo una spiccata sensibilità nei confronti di tematiche innovative, incrementando il *commitment* de* dipendenti e migliorando la reputazione della propria immagine. È bene sottolineare che la letteratura sul tema ha riscontrato risvolti assolutamente vantaggiosi per le aziende che hanno adottato pratiche organizzative volte a integrare le differenze. In particolare, sono stati registrati importanti benefici sotto il profilo dell'*employer branding*, grazie al miglioramento dell'immagine aziendale, un fattore essenziale per incrementare la capacità attrattiva nei confronti di clienti, consumatori dei quali crescerebbe anche la fedeltà all'azienda.

A ragione di ciò, le aziende che promuovono la "diversità" e l'equità vengono percepite come maggiormente sensibili ai problemi etici, innovative e attente ai bisogni di una società in continua evoluzione e trasformazione. Questa visione positiva contribuisce a costruire una reputazione stabile e attendibile, elemento cruciale per differenziarsi e distinguersi in un mercato globalizzato e competitivo. Inoltre, secondo la prospettiva propria del DM, un contesto di lavoro inclusivo favorirebbe la creatività, la proliferazione di idee e l'innovazione, stimolando il coinvolgimento e la motivazione de* dipendenti. Di conseguenza, le organizzazioni che scelgono di investire nel DM non solo migliorano la loro immagine esterna, ma ricevono anche un vantaggio competitivo significativo, attirando clienti e *stakeholder* eterogenei e aumentando la loro fedeltà per un lungo periodo.

In sintesi, in questo paragrafo abbiamo visto due esempi paradigmatici di concretizzazione delle strategie di DM. Mediobanca ha sviluppato soprattutto iniziative di formazione e sensibilizzazione per contrastare stereotipi e pregiudizi grazie a collaborazioni con progetti innovativi e Coca-Cola ha trasformato la "diversità" in una strategia economica, sviluppando iniziative e collaborazioni per supportare la comunità LGBTQIA+, le donne, le persone con disabilità e le persone razzializzate. Dunque, entrambe le multinazionali hanno adottato azioni concrete per promuovere un cambiamento organizzativo che sia orientato alla "diversità" e da cui trarre un incremento di profitti e un maggiore successo aziendale. Difatti, le azioni intraprese da multinazionali come Coca-Cola e Mediobanca dimostrano che il sostegno alle soggettività marginalizzate non è solo un riflesso di adesione a

valori etici, ma rappresenta anche una strategia economica che produce risultati tangibili.

2.4 Tra giustizia sociale e strategia aziendale: i limiti del diversity management

Nella presente sezione desideriamo sintetizzare i risultati della prima parte della nostra indagine. In questo capitolo abbiamo dapprima analizzato la nascita e l'evoluzione del DM e, successivamente, abbiamo esplorato le strategie d'azione più diffuse nelle imprese, concentrandoci su diversi aspetti fondamentali. Nello specifico, ci siamo soffermat* sulle politiche di assunzione e selezione, sui programmi di conciliazione vita-lavoro, come i congedi parentali, e sui percorsi di formazione e sensibilizzazione. Tali strategie sono quelle che più vengono adottate dalle organizzazioni e hanno l'obiettivo di creare un ambiente di lavoro equo, che non solo promuova le pari opportunità ma contribuisca anche al miglioramento delle *performance* aziendali, beneficiando di risorse economiche e profitti. Attraverso l'esempio di multinazionali come Unilever, Mediobanca e Coca-Cola abbiamo visto come le politiche di DM possano essere implementate con efficacia.

Secondo la letteratura contemporanea, le motivazioni che spingono le organizzazioni a ricorrere a questo piano diversificato sono certamente varie e tra queste vi sono ragioni di tipo economico, etico e normativo[102]. Sebbene, in un contesto di capitalismo globale il progresso e l'attendibilità di risultati economici siano considerati prioritari, ci sono organizzazioni che scelgono volontariamente di ricorrere a percorsi di inclusione e *mentoring* per sostenere e supportare cause di giustizia sociale. Infatti, sul piano etico, alcune organizzazioni riconoscono l'importanza di contribuire positivamente alla trasformazione di una società radicalmente sessista, razzista e omolesbotransfobica, promuovendo l'uguaglianza e la parità di accesso al mercato del lavoro. Pertanto, adottare pratiche di DM non solo migliora l'immagine aziendale, ma sembrerebbe dimostrare anche un impegno concreto per il superamento delle diverse forme di discriminazione sociale. In questo modo, le imprese intendono e/o mostrano di assumersi la responsabilità collettiva delle disuguaglianze sociali, supportando le lotte delle soggettività marginalizzate. Tuttavia, agendo in questa direzione, potenziano anche la fiducia e

[102] M. BUEMI, M. CONTE, G. GUAZZO, *Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*, cit., pp. 26-30.

la lealtà di clienti e dipendenti. È evidente che la motivazione etica non può essere l'unica ragione alla base delle azioni di DM poiché non deriva direttamente dai movimenti e dalle lotte sociali che hanno origine dal basso ma, piuttosto, si richiama a esse per appropriarsi di un linguaggio specifico che la legittimi. In quest'ottica, la motivazione etica si intreccia inevitabilmente con quella economica, restituendo una immagine del DM complessa e diversificata, che ci invita a una riflessione critica sulle sue basi teoriche e sui fini reali. Infatti, questo approccio integrato rende il DM non solo una strategia sociale complessa e trasversale che favorisce la crescita e il benessere della comunità, ma anche una strategia di *business* che ci pone di fronte alla necessità di una analisi più profonda delle sue implicazioni e dei suoi obiettivi, come vedremo nel secondo capitolo.

In questo quadro, alle motivazioni di tipo economico-sociali si aggiunge anche la necessità di adattarsi e rispondere a un contesto normativo e legislativo in continua evoluzione, che richiede cambiamenti interstiziali nella direzione della sostenibilità ambientale e sociale, quest'ultima soprattutto in materia di parità di genere. Difatti, le leggi e i regolamenti in molti Paesi europei stanno sempre più spingendo le aziende a implementare pratiche sostenibili e inclusive, rendendo il DM non solo una scelta strategica, ma anche una necessità per rimanere competitivi e in linea con le normative. Come abbiamo visto nella prima parte di questo capitolo, le normative che influenzano le organizzazioni a adottare pratiche di DM includono la *Direttiva 2000/43/CE*, che contrasta le discriminazioni etniche e razziali; la *Direttiva 2000/78/CE*, che si occupa delle discriminazioni di genere, religione, età e disabilità; la *Direttiva 2006/54/CE*, volta a garantire pari opportunità nell'accesso al mercato del lavoro. A ciò si aggiungono le *Carte della Diversità* e gli obiettivi *dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*. A tal proposito, infatti, "le pratiche di *diversity* trovano un loro *framework* cognitivo all'interno delle strategie di sviluppo sostenibile orientate a garantire l'attuazione degli SDGs"[103].

Il DM, quindi, non è soltanto un insieme di pratiche isolate, ma si inserisce in un contesto più ampio di sviluppo sostenibile. Infatti, le azioni di DM sono radicalmente legate e influenzate dalla prospettiva adottata dall'*Agenda 2030* e dai

[103] G. ALESSANDRINI, M. MALLEN, *Diversity Management. Genere e generazioni per una sostenibilità resiliente,* cit.p.17.

suoi indicatori specifici. Gli obiettivi promossi dall'*Assemblea Generale* delle Nazioni Unite nel 2015[104], tra gli altri, includono strategie specifiche per la riduzione delle disuguaglianze (*Goal 10*), per la promozione di un "lavoro dignitoso" e per la crescita economica (*Goal 8*), per garantire la parità di genere (*Goal 5*). Quest'ultimo obiettivo, in particolare, viene perseguito mediante l'implementazione di politiche aziendali che favoriscono l'equità salariale, le opportunità di carriera per le donne, la conciliazione tra vita lavorativa e familiare e la rappresentanza in ruoli decisionali e di *leadership*. In maniera analoga, il raggiungimento del *Goal 10* richiede azioni per smantellare le discriminazioni razziali, classiste e di genere anche nei contesti di lavoro.

In altre parole, il DM diviene parte integrante delle strategie di sviluppo sostenibile a cui le organizzazioni sono chiamate a rifarsi per modificare il paradigma dominante e il modello di crescita attuale. Questa prospettiva non solo aiuta le aziende a conformarsi e rispettare le normative internazionali e locali, ma le rende anche parte attiva di un movimento globale che mira, almeno formalmente, a un futuro più equo. Dunque, l'architettura teorica-cognitiva del DM si può rintracciare all'interno delle direttive e normative vigenti e nelle strategie di sviluppo sostenibile. In tal modo, si crea una importante interconnessione tra etica, economia e regolamentazione, da cui emerge con forza l'idea secondo cui la "diversità" e la parità di genere siano dei fattori essenziali per raggiungere una crescita economica sostenibile.

Il DM, pertanto, può essere definito come "un approccio diversificato alla gestione delle risorse umane, finalizzato alla creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, in grado di favorire l'espressione del potenziale individuale e di utilizzarlo come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi"[105]. In quest'ottica, la "diversità" viene considerata in relazione al suo impatto positivo sulle *performance* aziendali. In altre parole, il valore attribuito alle soggettività marginalizzate deriva dalla loro presunta capacità di incarnare la "differenza" e di contribuire all'innovazione.

---

[104] Per approfondire i diversi punti e obiettivi promossi dall'*Agenda 2030*, si consiglia di consultare la seguente pagina *web*: https://sustainabledevelopment.un.org/index.html.

[105] M.C BARABINO, B. JACOMBS e M.A MAGGIO, *Il Diversity Management. Lo sviluppo delle risorse umane attraverso la valorizzazione delle differenze* in "Sviluppo e Organizzazione", n. 184, 2001, p. 186.

Tuttavia, nonostante ci siano intenzioni positive, spesso il DM promuove e valorizza le differenze principalmente per fini economici. Non si tratta di denunciare il DM per le politiche aziendali adottate, piuttosto questa forma di riconoscimento rischia di essere uno strumento di soggettivazione e assoggettamento che promuove tali normative per obiettivi lontani dai principi di giustizia sociale, ma solo per migliorare l'immagine dell'azienda. Inoltre, la strategia di selezionare e assumere persone con *background* migratorio, donne e persone appartenenti alla comunità LGBTQIA+ in quanto parte di specifiche categorie sociali, sembra riflettere la stessa logica rappresentata dalle quote di genere. Ovvero, una logica mediante cui si tratta di garantire una rappresentanza o percentuale specifica nei contesti di lavoro, creando così la percezione di una società che si sta impegnando in questa direzione[106]. Ad ogni modo, tale approccio da una parte, non tiene conto della condizione materiale e concreta che vivono le persone LGBTQIA+, le donne e le persone razzializzate in un contesto profondamente eteronormativo, razzista e omofobico; dall'altra, conduce a una stereotipizzazione delle attitudini e delle caratteristiche loro attribuite. In altre parole, attraverso tecniche di soggettivazione, il DM corre il rischio di inglobare la "diversità" nella rete di produzione capitalistica, trasformando delle cause sociali in marchi commerciali. Spesso il concetto di "diversità" a cui fanno riferimento le "politiche di riorganizzazione neoliberista di gestione delle differenze"[107], corre il pericolo di offrire una visione o prospettiva essenzialista che definisce la "diversità" come una categoria naturale, oggettiva e quantitativa piuttosto che una categoria sociale fondata su relazioni di potere.

Nell'ambito del DM, vi è infatti il rischio di concepire le molteplici discriminazioni e differenze come entità disincarnate e indipendenti tra loro, come condizioni specifiche dell'individuo. Uno sguardo essenzialista del genere e delle differenze può rappresentare un limite e un ostacolo per l'attuazione di programmi formativi e di sensibilizzazione nei contesti di lavoro, provocando la reiterazione di un modello sociale patriarcale e transfobico. Infatti, rappresentazioni di questo tipo

[106] Si rimanda alla lettura di R. BUSARELLO, *Diversity management, pinkwashing aziendale e omo-neoliberismo. Prospettive critiche nel caso italiano* in F. ZAPPINO, *Genere tra neoliberismo e neofondamentalismo*, Ombrecorte, Verona, 2016, pp.74-85.
[107] R. POMPILLI, *Il queer come metodo e le imprevedibilità perturbanti dei corpi*, "Il Manifesto", 7 ottobre 2017, disponibile su https://ilmanifesto.it/fare-e-disfare-la-norma, (consultato il 4/06/2024).

non tengono conto, rischiando di renderle invisibili, delle svariate e complesse interazioni tra gli assi di differenziazione che costituiscono le identità: genere, etnia, classe, orientamento sessuale, età, disabilità. Al contrario, le differenze vengono naturalizzate e considerate come un'essenza universale e immutabile di uno specifico gruppo sociale. L' adozione di una prospettiva intersezionale[108] nell'elaborazione di strategie di DM, invece, consente di superare una visione riduttiva e binaria delle "diversità", che fa coincidere il gruppo sociale di appartenenza con un'essenzializzazione e naturalizzazione delle sue caratteristiche.

Accanto a una visione riduttiva che reifica le differenze, potrebbe anche venire sviluppata una rappresentazione strumentale e utilitaristica[109]. Nel campo dei programmi aziendali, le differenze, infatti, sono considerate una risorsa utile per massimizzare il profitto e un vantaggio per migliorare la visibilità dell'azienda[110]. Secondo tale prospettiva, ogni individuo sarebbe portatore di un beneficio e valore economico per l'organizzazione nella misura in cui si fa portavoce di una serie di attributi e caratteristiche, considerate innate e naturali. Spesso, infatti, nelle pratiche di *diversity management* è evidente una stereotipizzazione delle caratteristiche e attitudini attribuite culturalmente alle donne, soggettività *queer* e *trans**. Così, si genera un processo di capitalizzazione e subordinazione delle "vite precarie"[111] in cui non vi è spazio per il riconoscimento da una parte, di stereotipi e pregiudizi e dall'altra, di un sistema di potere responsabile delle diverse forme di discriminazione e di esclusione sociale.

In quest'ottica, le differenze sono valorizzate non tanto per promuovere un autentico miglioramento delle condizioni di vita ma come risorse funzionali al sistema capitalista stesso. Questo movimento rischia di trasformare le soggettività in marchi, *brand* efficaci per il *marketing*, per le pubblicità orientate a migliorare

---

[108] V. PERILLI, L. ELLENA, *Intersezionalità. Una difficile articolazione*, in *Femministe a parole. Grovigli da districare,* Ediesse, Roma 2012, pp.130-135.

[109] Un'analisi interessante sulla rappresentazione strumentale delle donne si può individuare nel seguente testo: A. SIMONE, *Sessismo democratico. L'uso strumentale delle donne nel neoliberismo*, Mimesis, Sesto San Giovanni 2011.

[110] C. ROTTENBERG, *L'ascesa del femminismo neoliberista*, cit.

[111] Nel suo libro Judith Butler con l'espressione "vite precarie" fa riferimento a tutte le esistenze che sono sistematicamente esposte alla violenza, alla discriminazione e alla privazione dei diritti fondamentali, tra cui il lutto. Un tema ricorrente nei testi della filosofa, il lutto diviene una pratica di riconoscimento, tra le altre, sottratta alle donne, soggettività *queer*, *trans*, razzializzate e migranti. In altre parole, esistenze precarie e "meno degne di lutto" e riconoscimento. [Cfr. J. BUTLER, *Vite precarie. Contro l'uso della violenza in risposta al lutto collettivo,* trad. it. di L Sarnelli *et al.,* Meltemi, Milano 2017).

l'immagine e la reputazione delle imprese (un fenomeno chiamato *pinkwashing*).[112] Per esempio, le donne, oggi al centro di numerosi programmi istituzionali[113], sono celebrate come esempi di *empowerment* e successo individuale; tale celebrazione, tuttavia, avviene all'interno di una logica di mercato che enfatizza la competizione e la responsabilità privata[114]. Le donne sono giudicate, al pari di un'azienda, una ricchezza sostanziale del nuovo ordine economico e politico, ovvero, sono il fulcro del *business* neoliberista. Infatti, "il capitalismo contemporaneo riconosce la perdita di capitale umano che è prodotta dal tenere fuori le donne dal mercato del lavoro e la convenienza delle loro inclusione"[115]. Le donne, pertanto, sono valutate in funzione della loro utilità economica e sociale e le caratteristiche culturalmente attribuite al genere femminile vengono esaltate, perpetuando stereotipi e pregiudizi.

Molti manuali e testi di riferimento per l'attuazione delle politiche di genere, in particolare nella bibliografia contemporanea sulla *leadership* e sul DM, tendono a adottare una prospettiva essenzialista delle differenze di genere. Ad esempio, nel libro *Womenomics: Write Your Own Rules for Success* di Katty Kay e Claire Shipman[116], le autrici affermano che uomini e donne possiedono stili di *management* e *leadership* distinti, attribuendo alle donne spiccate capacità di ascolto, empatia e collaborazione. Queste qualità, secondo le autrici, favorirebbero risultati efficaci nei contesti lavorativi e nella gestione dei gruppi di lavoro. Tuttavia, questo tipo di argomentazione rischia di perpetuare stereotipi di genere,

---

[112]. Il termine *pinkwashing* indica tutte quei programmi di aziende, istituzioni o multinazionali che individuano nella promozione dei diritti LGBTQIA+ o questioni di genere una strategia di *marketing* per migliorare la propria immagine pubblica. Consigliamo la lettura di: D. SPADE, *Normal Life: Administrative Violence, Critical Trans Politics, and the Limits of Law,* Duke University Press, Durham 2015. A tal proposito, aziende come Amazon e Coca-Cola sono state accusate di *pinkwashing* e *rainbowashing* a causa dei loro accordi con Paesi oppressivi nei confronti della comunità LGBTQIA+, delle condizioni lavorative insicure e delle basse retribuzioni.

[113] Un esempio potrebbe essere la "Certificazione di genere". Infatti, adottando un linguaggio binario in cui il genere è identificato solo con la categoria essenzialista di "donne", la certificazione esclude dalle iniziative e progetti proposti le identità che non si riconoscono nel binarismo di genere. A tal proposito proponiamo la lettura del seguente testo: V. NAMASTE*, Invisible Lives: The Erasure of Transsexual and Transgendered People*, University of Chicago Press, Chicago 2000.

[114] C. ROTTENBERG, *L'ascesa del femminismo neoliberista*, cit.

[115] B. CASALINI, *Il femminismo e le sfide del neoliberismo. Postfemminismo, sessismo, politiche della cura*, IF Press, Roma 2018, p. 16.

[116] C. SHIPMAN, K. KAY, *Womenomics: Write Your Own Rules for Success*, HarperCollins, New York 2009. Inoltre, si rimanda anche alla lettura di C. SHIPMAN, K. KAY, *Sicura di te. Rischiare, sbagliare e vivere felice e imperfetta come sei!* trad. it. di M. L. Capobianco, Il Castoro, Milano 2019.

(ri)confinando le donne a ruoli associati alla cura, all'empatia e a tutta la sfera della *communality*, come vedremo più dettagliatamente nel prossimo capitolo.

In altre parole, le peculiarità culturalmente riservate alle donne si trasformano in potenzialità sfruttabili dall'apparato capitalistico patriarcale, il quale utilizza nuovi dispositivi per controllare il corpo delle donne, plasmando e rimettendo in campo stereotipi per fini economici. Attraverso la sua "promessa di riconoscimento"[117] di tutte le "vite precarie" il DM corre il rischio di neutralizzare le rivendicazioni di giustizia sociale, trasformandole in opportunità di profitto e garantendo lo *status quo*.

Ai fini della nostra ricerca, in questa prima parte della tesi è stato fondamentale condurre un'analisi "descrittiva" in grado di chiarire il significato, gli obiettivi e l'ambito di applicazione del DM. Questa scelta metodologia ci consentirà di individuare, nella seconda parte, eventuali criticità del significato attribuito al concetto di diversità e la narrazione dominante che è alla base di una gestione delle risorse umane orientata alla valorizzazione delle differenze. A partire da queste premesse, possiamo affermare che l'obiettivo del capitolo successivo non sarà quello di contestare queste nuove pratiche istituzionali o aziendali, ma, attraversando la prospettiva di teoriche femministe che si sono occupate dell'intersezione tra neoliberismo, femminismo, razzismo e classismo, mettere in luce le loro contraddizioni e fallacie al fine di proporre una prospettiva femminista e intersezionale del DM.

[117] R. BUSARELLO, *Diversity management, pinkwashing aziendale e omo-neoliberismo*. *Prospettive critiche nel caso italiano*, cit., p.78.

CAPITOLO II
FEMMINISMO E NEOLIBERISMO: UNA LETTURA CRITICA

Come potete voi, come possiamo noi, organizzare in accordo con tali nozioni tutto un sistema di visibilità, di rappresentazione, di concessione di sovranità e di riconoscimento politico? Credete davvero di essere omosessuali o eterosessuali? Vi preoccupa questa distinzione? Ci contate? Basate addirittura su di essa la vostra identità di umani? Se ascoltando una di queste parole sentite un fremito in gola, non frenatelo. È la molteplicità del cosmo che cerca di entrarvi in gola come fosse il tubo del telescopio di Herschel. […] L'omosessualità e l'eterosessualità non esistono al di fuori di un'epistemologia binaria, coloniale e capitalista che privilegia le pratiche sessuali riproduttive a beneficio di una strategia di gestione della popolazione, della riproduzione della forza lavoro, ma anche di riproduzione della popolazione che consuma. È il capitale e non la vita, che si riproduce […]. Sono un dissidente del sistema sesso-genere. Sono la molteplicità del cosmo racchiusa in un regime epistemologico e politico binario che grida di fronte a voi. Sono un uranista nei confini del capitalismo tecnoscientifico. Come Ulrichs, non porto notizia alcuna dei margini, ma un pezzo, un orizzonte. Vi porto notizie da Urano che non è né il regno degli dei né una fogna […] Noi uranisti siamo i sopravvissuti di un tentativo sistematico e politico di infanticidio: siamo sopravvissuti al tentativo di uccidere in noi, quando non eravamo ancora adulti e non potevamo difenderci, la radicale molteplicità della vita e il desiderio di cambiare i nomi di tutte le cose. Siete morti voi? Nascerete domani? Mi felicito in ritardo o in anticipo.

Paul Preciado

In questo capitolo ci addentreremo nell'analisi del *femminismo neoliberista*, ricostruendone le origini, gli sviluppi teorici e le pratiche che ne definiscono l'attuale configurazione. Adottando una prospettiva genealogica, metteremo in luce le continuità e le fratture tra il femminismo liberale delle origini e le forme contemporanee di femminismo compatibili con la *razionalità neoliberista*. Se il femminismo del XVIII secolo si fondava sull'idea di uguaglianza formale tra i sessi e sulla centralità della cittadinanza e dei diritti civili, il femminismo neoliberista si sviluppa invece nel contesto del capitalismo globale[118] avanzato, dove l'emancipazione femminile viene sempre più tradotta nei termini della *performance*, dell'autoimprenditorialità e del consumo.

[118] Per capitalismo globale si intende un ordine economico-sociale in cui confini nazionali, statalismo economico vengono progressivamente erosi da un sistema di produzione, distribuzione e consumo che opera a livello planetario. [Cfr. L. SKLAIR, *The Transnational Capitalist Class and Global Politics: Deconstructing the Corporate: State Connection*, in "International Political Science Review", vol. 23, n.2, 2002, pp. 159-174].

A partire dall'assunzione di valori come responsabilità individuale, automonitoraggio, produttività ed efficienza, il *femminismo neoliberista* promuove un modello ideale di soggettività incarnato da donne imprenditrici, *manager*, celebrità e *leader* carismatiche. Per comprendere appieno questa trasformazione, è fondamentale approfondire il concetto di *razionalità neoliberista*, intesa non soltanto come dottrina economica, ma come una vera e propria ontologia, capace di influenzare ogni sfera dell'esistenza, ridefinendo i confini della soggettività e delle relazioni sociali. Tale razionalità, infatti, assorbe e riformula le rivendicazioni dei movimenti sociali, trasformandole in strumenti funzionali alla produzione di valore e capitale economico.

In questo quadro, si colloca l'emergere del cosiddetto *femminismo-merce* o *femminismo aziendale*, che promuove un'immagine di donna autonoma, sicura di sé, di successo, ma sempre conforme alle logiche del mercato, della performatività e della competitività. Come abbiamo visto nel primo capitolo, il *diversity management* appare come una delle manifestazioni empiriche di questa cooptazione delle istanze femministe da parte del mercato neoliberale. Termini come *empowerment*, merito e successo diventano *slogan* centrali in una narrazione che declina l'autodeterminazione in termini di ascesa professionale e valorizzazione di qualità tradizionalmente associate al "femminile" – empatia, intuizione e capacità relazionali– reinterpretate in chiave produttiva e commerciale. Si assiste così a una vera e propria aziendalizzazione del femminismo, che da movimento politico si trasforma in dispositivo di legittimazione dell'ordine capitalistico-patriarcale. Come è stato osservato da Angela Roberts "mentre l'emancipazione femminile è stata tendenzialmente inquadrata in relazione a istruzione, occupazione e *leadership* politica, le forme collettive di partecipazione e le lotte civiche hanno ricevuto molta meno attenzione"[119].

A tal proposito, attraverso l'analisi di pratiche come il *diversity management* e il *brand activism*, vedremo come aziende e istituzioni si approprino di un linguaggio apparentemente progressista per costruire *altre* narrazioni, che, tuttavia, finiscono per depoliticizzare le istanze originarie dei femminismi. In questo

[119] A. ROBERTS, *The Political Economy of "Transnational Business Feminism": Problematizing the Corporate-led Gender Equality Agenda,* in "International Feminist Journal of Politics", vol. 17, n.2, 2014, pp. 209-231, p. 213. [N.B. Dove non indicato diversamente, le traduzioni sono dell'autrice della tesi].

processo, come mostrano autrici quali Sarah Banet-Weiser, Sara Ahmed, Nancy Fraser e Catherine Rottenberg, la visibilità mediatica e digitale diventa il nuovo metro di legittimazione del discorso femminista, rischiando di ridurlo a una *performance* soggetta a logiche algoritmiche e di mercato.

L'obiettivo di questo capitolo è dunque ambivalente: da un lato, offrire una mappatura teorica del femminismo neoliberista, evidenziandone i tratti distintivi e le modalità attraverso cui viene incorporato all'interno del capitalismo; dall'altro, problematizzare, grazie a una ricca bibliografia di riferimento, i meccanismi attraverso cui le lotte femministe vengono riformulate secondo i parametri neoliberali, fino a perdere la loro potenza trasformativa. In questa prospettiva, il femminismo neoliberista non rappresenta un'evoluzione lineare del pensiero femminista, bensì un dispositivo discorsivo e materiale che risponde a logiche precise di *governamentalità*, economizzazione e disciplinamento delle soggettività e dei corpi marginalizzati e *dissidenti*[120].

Tale processo si intreccia con l'ascesa di politiche istituzionali come il *gender mainstreaming* e con strategie manageriali quali il *diversity management*, le quali, sebbene formalmente orientate alla promozione delle pari opportunità, rischiano di depoliticizzare le rivendicazioni femministe, riducendole a parametri gestionali e misurabili. Come mostrano autrici come Nancy Fraser, Sara Ahmed e Hester Eisenstein, l'inclusione delle donne e più in generale della "diversità", nelle strutture aziendali e organizzative avviene solo nella misura in cui essa risulta funzionale alla valorizzazione economica, e non rappresenta una minaccia per le gerarchie esistenti e per le istituzioni stesse. Lungi dal mettere in discussione le strutture etero-patriarcali, coloniali e il razzismo sistemico, il femminismo neoliberista rafforza un modello meritocratico, normativo e performativo, che esclude soggettività *queer*, razzializzate, *trans*, migranti o non binarie, riconoscendo come "desiderabili" e riconoscibili solo quelle capaci di adattarsi ai codici dominanti.

In questo contesto, il *diversity management* assume un ruolo paradigmatico: rappresenta spesso una strategia attraverso cui le istituzioni si appropriano del

[120] Paul Preciado utilizza nelle sue opere il concetto di dissidenza proprio per indicare tutte quelle soggettività e pratiche che sfidano l'ordine capitalista, patriarcale e coloniale, ovvero chi è "al di fuori delle prescrizioni normative della società binaria eteropatriarcale". [Cfr. P. PRECIADO, *Dysphoria mundi. Il rumore del mondo che crolla*, trad. it. R. Arrigoni, Fandango Libri, Roma 2023, p. 12].

linguaggio dell'inclusione a fini reputazionali e commerciali. Le differenze vengono celebrate soltanto nella misura in cui possono essere capitalizzate – non politicizzate – e la lotta contro le disuguaglianze viene sostituita da una narrazione "positiva", incentrata su *empowerment* individuale e successo personale. Come sottolinea Sara Ahmed[121], la *diversità* così concepita non destabilizza l'ordine esistente, ma lo rafforza, trasformandosi in una tecnologia reputazionale, una *traccia cartacea*[122] che maschera l'assenza di un cambiamento strutturale. La proliferazione di certificazioni, linee guida, immagini pubblicitarie, buone pratiche dà origine a quella che Ahmed definisce una *burocrazia della giustizia*[123], che tende a ridurre il raggiungimento dell'equità di genere a un processo amministrativo. Il *diversity management* rappresenta, in tal senso, uno degli strumenti più emblematici di questa trasformazione e incarna in modo esemplare le ambivalenze e le contraddizioni del femminismo neoliberista.

Tuttavia, come vedremo in modo più approfondito nell'appendice di questa tesi[124], dove sarà presentata anche l'esperienza pratica svolta nelle aziende, il *diversity management* può rappresentare un potenziale trasformativo, qualora adotti una visione intersezionale e decoloniale, riorientandosi verso pratiche realmente *redistributive* e "ampie"[125].

---

[121] Il pensiero di Sarah Ahmed si colloca in una posizione liminale e trasversale rispetto a molteplici tradizioni teoriche, che essa rielabora in chiave critica e situata. La sua opera rappresenta un contributo originale al femminismo contemporaneo, articolandosi in un dialogo costante con il *poststrutturalismo*, la teoria *queer*, gli studi *postcoloniali* e, in particolare, la *teoria degli affetti*. Uno dei riferimenti centrali della sua elaborazione è il *femminismo poststrutturalista*, in particolare la teoria della performatività di Judith Butler, dalla quale Ahmed riprende la critica alla naturalizzazione dell'identità e del genere. Contemporaneamente, Ahmed attinge in modo critico agli studi *postcoloniali*, ispirandosi a figure come Frantz Fanon, Homi Bhabha ed Edward Said, per mettere in luce le modalità con cui le relazioni coloniali continuano a strutturare i regimi della visibilità, dell'appartenenza e di possibilità nei contesti contemporanei. L'approccio di Ahmed è dunque radicalmente *intersezionale*, nel senso che ogni dimensione dell'identità (genere, razza, sessualità, classe) viene indagata nella sua relazione con le strutture materiali, affettive e simboliche. A ciò si accompagna una riflessione costante sul ruolo delle istituzioni, delle norme e dei dispositivi di *inclusione/esclusione* che regolano l'accesso a spazi, risorse e riconoscimento. Ahmed non si limita infatti a un'analisi teorica astratta, ma costruisce una politica del posizionamento, che mira a rendere visibili le esperienze di chi non si riconosce nell'ordinane egemonico. Per un ulteriore approfondimento si rimanda a: S. AHMED, *Vivere una vita femminista*, cit., pp. 126-130.

[122] S. AHMED, *Vivere una vita femminista*, cit., pp. 126-130.

[123] *Ibidem*

[124] Nell'appendice della tesi presenteremo e rifletteremo sul percorso di tirocinio di diciotto mesi previsto dal Dottorato di Ricerca, in "Gender studies" con Connotazione Industriale (D.M. 352/22), svolto presso le aziende *Node Soc. Coop.* (Roma) e *Leader Soc. Coop.* (Bari).

[125] Pur essendo spesso utilizzato il termine inclusione, in questo contesto preferiamo ricorrere all'espressione *ampia*, laddove necessario, in quanto il concetto di inclusione presenta alcune criticità che verranno approfondite nel corso del capitolo.

In conclusione, questa panoramica anticipa l'analisi critica del femminismo neoliberista come espressione di una razionalità economica che ha colonizzato anche il discorso sulle pari opportunità, subordinandolo alle logiche dell'efficienza, del mercato e del *marketing*. Questo processo produce nuove forme di esclusione e disuguaglianza sociale, celate dietro la retorica della visibilità e dell'*empowerment*. In altre parole, si intende individuare le profonde ambiguità di un femminismo che, nella sua istituzionalizzazione, rischia di perdere la propria capacità di farsi portavoce di pratiche *dissidenti* e trasformative. Pratiche che, al contrario, sono proprie dei femminismi *decoloniali* e del *transfemminismo*, da cui emerge una "nuova epistemologia [non binaria] a partire dalla quale produrre il sociale"[126].

Il fulcro di questa ricerca non è stabilire se il *femminismo neoliberista* o il *femminismo aziendale transnazionale* possa essere considerato autenticamente femminista, ma comprendere in che modo le rivendicazioni contro le disuguaglianze sociali e le oppressioni di genere siano state assorbite all'interno di un progetto politico-economico che contribuisce alla riproduzione di nuove forme di subalternità e sfruttamento.

[126] P. PRECIADO, *Dysphoria mundi. Il rumore del mondo che crolla*, cit., p. 12.

1. FEMMINISMO LIBERALE E POSTFEMMINISMO: LE RADICI STORICHE DEL FEMMINISMO NEOLIBERISTA

In questa prima parte del capitolo, verrà proposta una ricostruzione sintetica della genealogia del femminismo liberale e di quello socialista, correnti che hanno animato la cosiddetta *prima ondata del femminismo* tra il XVIII e il XIX secolo. L'obiettivo di questa ricognizione storica non è soltanto descrittivo, ma funzionale a comprendere le matrici concettuali che, pur in modo non lineare e non privo di complessità, hanno contribuito alla definizione del *femminismo neoliberista* contemporaneo. Sebbene i contesti storici, economici e culturali siano profondamente differenti, emergono infatti alcune continuità discorsive e politiche che meritano di essere analizzate criticamente. Va chiarito che quanto segue costituisce una ricostruzione genealogica di carattere sintetico, volta a evidenziare alcuni elementi teoricamente rilevanti. All'interno di questo percorso, verrà inoltre introdotta e problematizzata la categoria di *postfemminismo,* intesa non come fase successiva o alternativa ai femminismi, quanto come configurazione ideologica e culturale che reinterpreta – e talvolta mette in discussione – le istanze storiche dei movimenti, traducendole nei termini di una soggettività individualizzata, bianca, eterosessuale, consumista e pienamente compatibile con le logiche del mercato neoliberale.

Infatti, interpretato non come movimento ma come condizione culturale, secondo la lettura di Angela McRobbie[127] il *postfemminismo* si configura come un processo che richiama i valori dei femminismi solo per sancirne la fine e superarne la necessità politica. L'idea che le battaglie femministe siano ormai "compiute" e che la parità di genere sia ormai raggiunta, produce una neutralizzazione delle rivendicazioni femministe interpretando come universale l'esperienza delle donne bianche, occidentali e del Nord globale. A ciò si aggiunge un processo di dislocamento e de-territorializzazione delle istanze femministe, ricondotte sul piano della scelta individuale e del consumo. In tal modo, si promuovono soggettività apparentemente autonome, ma in realtà profondamente vincolate a modelli eteronormativo estetici e produttivi.

[127] A. MCROBBIE, *The Aftermath of Feminism: Gender, Culture and Social Change*, cit.

1.1 Le radici del femminismo liberale: diritti, cittadinanza e istruzione tra XVIII e XIX secolo.

Il femminismo liberale rappresenta una delle correnti teoriche e politiche più influenti nella storia del pensiero femminista, nonché la prospettiva predominante ancora oggi adottata dalle istituzioni e dal diritto internazionale. Sorto tra il XVIII secolo e l'inizio del XIX, nel contesto dell'Illuminismo e della Rivoluzione francese, ha posto le basi di un progetto di emancipazione femminile centrato sul riconoscimento dei diritti civili, politici e sociali attraverso riforme legislative e istituzionali.

Grazie alla diffusione degli ideali riformatori promossi dall'Illuminismo e dalla Rivoluzione francese iniziarono a diffondersi le prime riflessioni sul ruolo delle donne nella società e sui loro diritti di cittadinanza, contribuendo alla formazione di una coscienza collettiva femminista. In questo quadro, il femminismo liberale ha condiviso i principi fondamentali del liberalismo classico e del pensiero illuminista, fondando la propria grammatica politica sul primato della ragione, della libertà individuale e dello stato di diritto.

Due opere possono essere considerate i primi manifesti che segnano la nascita del femminismo: *A Vindication of the Rights of Woman*[128] dell'inglese Mary Wollstonecraft (1759–1797), che contestava le tesi di Jean-Jacques Rousseau, il quale sosteneva che le donne dovessero essere educate all'obbedienza e al ruolo di mogli e madri e la *Déclaration des droits de la femme et de la citoyenne*[129] di Olympe de Gouges, pseudonimo di Marie Gouze (1748–1793), in cui l'autrice evidenziava la necessità per le donne di ottenere l'uguaglianza politica e giuridica con gli uomini.

Le *protofemministe*[130] hanno rivendicato con forza il diritto delle donne all'istruzione, a un'educazione paritaria rispetto agli uomini, alla partecipazione attiva alla vita politica, nonché il riconoscimento di diritti fondamentali come il voto, il divorzio, l'autonomia economica. Si tratta di istanze che, sebbene ancora

[128] M. WOLLSTONECRAFT, *A Vindication of the Rights of Woman*, Penguin books, England 2004.
[129] O. DE GOUGES, *"Femme, réveille-toi!" Déclaration des droits de la femme et de la citoyenne et autres écrits*, Folio, Paris 2014.
[130] Il termine *protofemminismo* viene applicato ad una tradizione filosofica che anticipa il femminismo moderno e si riferisce a pensatrici che prima della nascita del femminismo come movimento sociale e politico, hanno formulato critiche al patriarcato, rivendicato diritti per le donne e messo in discussione i rapporti tra i generi. Si rimanda a, tal proposito, alla lettura di F. SPEZIA, A. LA GATTA, *Prima dei women studies. Una prospettiva protofemminista,* Susil Edizioni, Carbonia 2020.

minoritarie e fortemente osteggiate nel contesto dell'epoca, iniziarono a farsi strada nella coscienza collettiva delle donne, soprattutto all'interno della società borghese, grazie alla diffusione e alla circolazione di tali scritti e ai movimenti nascenti. Queste rivendicazioni non si limitarono a richiedere un miglioramento delle condizioni femminili, ma proponevano una vera e propria ridefinizione dello statuto giuridico e politico delle donne all'interno della società moderna[131].

In particolare, Mary Wollstonecraft – considerata la pioniera del femminismo liberale – ha sottolineato come il riconoscimento dei diritti civili e politici costituisca una condizione imprescindibile per l'autonomia e l'autodeterminazione delle donne. Secondo la filosofa inglese, solo garantendo l'accesso all'istruzione e l'uguaglianza giuridica è possibile superare l'assoggettamento delle donne, celato e naturalizzato da un presunto determinismo biologico che ne avrebbe legittimato l'inferiorità. Wollstonecraft ha smascherato così la dimensione ideologica e patriarcale di tale subordinazione, rivelandone la natura storicamente costruita e sostenendo la necessità di un cambiamento radicale nelle strutture educative e giuridiche per garantire alle donne lo *status* di soggetti razionali, liberi e pienamente cittadine[132].

Un aspetto centrale del pensiero *protofemminista* di Wollstonecraft è, dunque, l'esaltazione della razionalità come fondamento dell'uguaglianza tra uomini e donne. Ha sostenuto, infatti, che le donne, al pari degli uomini, sono esseri razionali e, in quanto tali, devono poter accedere all'istruzione per sviluppare pienamente le proprie facoltà intellettuali e cognitive. In questa prospettiva, l'istruzione rappresenta lo strumento essenziale per l'emancipazione femminile, in quanto consente alle donne di liberarsi dalla condizione di subordinazione sociale e morale a cui sono state storicamente confinate.

Tuttavia, questa enfasi sulla razionalità e sull'educazione intellettuale riflette, da un lato, la persistenza del dualismo cartesiano tra mente e corpo[133] – tipico dell'Illuminismo – che tende a privilegiare la sfera cognitiva, razionale rispetto a

[131] Per un approfondimento della storia del femminismo della prima ondata si rimanda alla lettura di F. R. RECCHIA LUCIANI, A. MASI, *Saperi di genere. Dalla rivoluzione femminista all'emergere di nuove soggettività*, G. D'Anna, Firenze 2017.
[132] M. WOLLSTONECRAFT, *Sui diritti delle donne*, trad. it di B. Antonucci, BUR Rizzoli, Milano 2008, pp. 26-30.
[133] F. R. RECCHIA LUCIANI, A. MASI, *Saperi di genere. Dalla rivoluzione femminista all'emergere di nuove soggettività*, cit., p. 19.

quella materiale, corporea. Dall'altro lato, la visione di Wollstonecraft rispecchia l'idea universalista ed essenzialista della categoria di "donna" che non tiene conto delle differenze materiali, economiche e sociali. La sua concezione di emancipazione, infatti, rispecchia soprattutto le aspirazioni di una classe borghese colta e benestante, trascurando le condizioni di vita delle donne della classe lavoratrice o rurale, per le quali l'accesso all'istruzione non rappresentava una possibilità concreta né una priorità immediata.

Sebbene il XVIII secolo rappresenti un momento cruciale per la nascita del pensiero *femminista* – con l'emergere di riflessioni sull'uguaglianza giuridica tra i sessi e la centralità dell'educazione come strumento di emancipazione – è nel corso del XIX secolo che queste istanze iniziano a tradursi in un vero e proprio movimento politico. In questo periodo prende corpo quello che, nella storiografia femminista, viene definito come il *femminismo della prima ondata*[134]. Si tratta di un'epoca caratterizzata da un'attiva mobilitazione collettiva per la conquista dei diritti civili, politici e sociali delle donne, in particolare il diritto all'istruzione, al lavoro retribuito e, soprattutto, al suffragio.

Questa prima fase del femminismo si articola in diverse correnti, tra cui, come abbiamo anticipato, spiccano quella liberale, che rivendica l'inclusione delle donne nel contratto sociale e il riconoscimento dei diritti individuali e politici e quella socialista che promuove una trasformazione delle strutture economiche e la lotta contro le disuguaglianze di genere e classe. In questo contesto, le lotte per il

[134] La storia del femminismo è comunemente suddivisa in quattro "ondate": la prima, che si estende dalla seconda metà dell'Ottocento fino agli anni Venti-Trenta del Novecento; la seconda, collocata tra gli anni Sessanta e Settanta; la terza, sviluppatasi tra gli anni Ottanta e Novanta; e infine la quarta, che prende avvio intorno al 2013-2014. Tuttavia, non tutte le studiose femministe considerano il modello delle ondate uno strumento adeguato a rappresentare la complessità della storia del femminismo. Innanzitutto, tale schema tende a valorizzare soltanto i momenti in cui il femminismo ha assunto un ruolo centrale nello spazio pubblico, spesso grazie all'azione di donne bianche e appartenenti alle classi medio-alte. Inoltre, questa periodizzazione rischia di associare a ciascuna ondata un insieme omogeneo di rivendicazioni e orientamenti ideologici, semplificando così la pluralità e l'intersezionalità delle lotte femministe. Infine, la narrazione per ondate può indurre a concepire l'emergere di nuove correnti del pensiero femminista come una rottura o una sostituzione rispetto alle precedenti, piuttosto che come una loro evoluzione, contaminazione o articolazione. A tal proposito, Paola Rudan propone di non rappresentare il femminismo come una scansione di ondate, ovvero di "pensare il femminismo secondo una logica progressiva che va dalla rivendicazione dell'uguaglianza all'affermazione della differenza alla centralità conseguita da molteplici differenze" [P. RUDAN, *Donna. Storia e critica di un concetto polemico*, Il Mulino, Milano 2020, p. 19].

riconoscimento del diritto di voto alle donne hanno rappresentato esempi emblematici del femminismo liberale.

Nel Regno Unito, in particolare, uno dei movimenti più significativi fu la *Women's Social and Political Union* (WSPU), fondata da Emmeline Pankhurst nel 1903, che si distinse per le sue azioni militanti a favore del suffragio femminile. Negli Stati Uniti, figure di spicco come Elizabeth Cady Stanton e Susan B. Anthony guidarono le prime campagne organizzate per l'estensione dei diritti civili alle donne, con particolare attenzione al suffragio universale. Accanto alle mobilitazioni sociali, anche il pensiero filosofico contribuì in maniera decisiva allo sviluppo del femminismo liberale. Nello specifico, le opere di John Stuart Mill e Harriet Taylor – tra cui *The Subjection of Women*[135] – costituirono un punto di riferimento teorico fondamentale per l'elaborazione delle istanze egualitarie. Infatti, in linea con il pensiero liberale, sostenevano che tutti gli esseri umani sono dotati di razionalità, autonomia e moralità e per questo meritevoli di avere ed esercitare diritti. Parallelamente, evidenziavano la necessità di garantire alle donne le medesime opportunità professionali e politiche riservate agli uomini, individuando nell'esclusione femminile dallo spazio pubblico un ostacolo al progresso dell'intera società[136].

A tal proposito, dalla letteratura storiografica sui femminismi emerge come il femminismo liberale, fin dalle sue prime formulazioni teoriche, abbia individuato nelle istituzioni il principale strumento di emancipazione delle donne. Questo approccio rimanda a una prospettiva riformista che, non mette radicalmente in discussione l'ordine sociopolitico esistente ma mira a promuovere un'uguaglianza formale all'interno delle strutture istituzionali già consolidate. In *Le filosofie*

[135] J. STUART MILL, *On liberty with the subjection of women and chapters on socialism*, Cambridge University Press, Great Britain 1989.

[136] Per un maggiore approfondimento si rimanda alla lettura di J. STUART MILL, H. TAYLOR, *Sull'uguaglianza e l'emancipazione femminile*, trad. it. di N. Urbinati, Einaudi, Torino 2001. Nell'introduzione al volume, la curatrice Nadia Urbinati offre una densa ricostruzione storica e filosofica del pensiero di John Stuart Mill e Harriet Taylor, evidenziando non solo il loro contributo teorico alla causa dell'emancipazione femminile, ma anche il contesto intellettuale e politico in cui tali riflessioni si sono sviluppate. Vengono inoltre analizzate alcune critiche mosse da prospettive femministe successive, che hanno interrogato i limiti del pensiero del filosofo inglese, in particolare per quanto riguarda il diritto di voto alle donne e la persistente valorizzazione del ruolo domestico. Sebbene Mill abbia avanzato posizioni innovative per il suo tempo, promuovendo e rivendicando l'ingresso delle donne nella sfera pubblica e la parità dei diritti civili e sociali, egli mantenne una certa cautela rispetto alla piena estensione del suffragio femminile, adottando in tal senso un approccio prudente e riformista che ha suscitato non poche critiche tra le studiose contemporanee.

femministe[137], Adriana Cavarero osserva come il femminismo liberale si fondi su una concezione del soggetto femminile che resta saldamente ancorata al paradigma maschile della razionalità illuminista, riproducendo "un'economia binaria e assimilazionista"[138]. La richiesta di accesso paritario alle stesse istituzioni che hanno storicamente escluso e subordinato le donne rischia – come hanno evidenziato il femminismo intersezionale, postcoloniale, il transfemminismo – di rafforzare il dominio simbolico e politico del modello maschile e patriarcale, piuttosto che metterlo in discussione. Difatti, *l'economia binaria* si fonda sull'assimilazione delle donne all'interno di un ordine sociale e culturale fondato sul potere maschile.

> L'economia binaria non è il luogo in cui ambedue i sessi del genere umano si autorappresentano, bensì il luogo in cui il solo sesso maschile si autorappresenta decidendo al contempo la rappresentazione del sesso femminile a sé funzionale. Detto altrimenti, è il luogo in cui l'uomo rappresenta sia sé che l'altra, posizionandola come altra dall' uomo e per l'uomo. L'economia binaria è perciò fondata su una logica del medesimo. Come in uno specchio, l'uomo si riflette nelle sue autorappresentazioni e cattura in esse anche la donna, funzionalizzandola ai suoi bisogni e al suo desiderio.[139]

In altre parole, il femminismo liberale si fonda sulla rivendicazione dell'uguaglianza formale tra uomini e donne, puntando principalmente all'accesso paritario a diritti civili, politici e giuridici. A questa visione si affianca e si contrappone il femminismo socialista, che individua, invece, nell'organizzazione capitalistica della società una delle cause principali dell'oppressione femminile. A tal proposito, secondo la prospettiva socialista[140], l'emancipazione delle donne non può realizzarsi pienamente senza una trasformazione radicale del sistema economico. A differenza del femminismo liberale, che tende a concentrarsi sull'inclusione delle donne all'interno di istituzioni esistenti, il femminismo socialista ha sottolineato la necessità di una redistribuzione equa delle risorse e del potere economico, proponendo come orizzonte di riferimento la costruzione di una

[137] A. CAVARERO, F. RESTAINO, *Le filosofie femministe*, Mondadori, Milano 2002.
[138] Ivi, p. 83.
[139] Ivi, p. 84.
[140] Per un approfondimento si rimanda a: E. L. KENNEDY, *Socialist feminism: what difference did it make to the history of women's studies?* in "Feminist Studies", vol. 34, n. 3, pp. 497-525.

società socialista che garantisca tanto i diritti civili quanto la giustizia sociale e salariale[141].

Uno dei testi fondamentali di questa corrente è *L'origine della famiglia, della proprietà privata e dello Stato*, scritto da Friedrich Engels nel 1884. In quest'opera, Engels ricostruisce la genesi storica dei rapporti tra i sessi, individuando nell'affermazione della famiglia monogamica e nella proprietà privata le radici della subordinazione femminile. Secondo il filosofo tedesco, la liberazione delle donne sarebbe stata possibile solo con il superamento della proprietà privata e con la socializzazione del lavoro domestico e riproduttivo, che avrebbe permesso alle donne di svincolarsi dalla sfera familiare e partecipare attivamente alla vita sociale e produttiva. In altre parole, Engels vedeva l'origine della subalternità femminile nell'esistenza della proprietà privata, e soltanto "la rivoluzione socialista e l'abolizione della proprietà privata avrebbero messo fine alla schiavitù della donna, e non solo di quella proletaria"[142].

In questa cornice storica, tre figure fondamentali di questa corrente del femminismo sono state Clara Zetkin, Aleksandra Kollontaï e Rosa Luxemburg[143] che, pur operando in contesti diversi, hanno contribuito in modo decisivo alla teorizzazione e alla pratica del femminismo socialista. Aleksandra Kollontaï[144], rivoluzionaria russa e prima donna nella storia ad assumere l'incarico di ministra e ambasciatrice, difendeva l'idea di un amore libero dalla visione borghese del controllo e della proprietà. Il suo impegno femminista si tradusse in una mobilitazione delle lavoratrici russe, nella fondazione di servizi collettivi e nella concretizzazione di progetti a tutela del lavoro femminile e della maternità.

---

[141] Per un approfondimento sulla storia del femminismo socialista si rimanda alla lettura di F. ROCHEFORT, *Femminismi. Uno sguardo globale*, Laterza, Bari 2022, Capitolo 1, Rivendicare l'eguaglianza tra i sessi, emancipare le donne (1789-1860), Edizione digitale; A. CURCIO, *Introduzione ai femminismi. Genere, razza, classe, riproduzione: dal marxismo al queer*, DeriveApprodi, Roma 2019, Edizione digitale e F. R. RECCHIA LUCIANI, A. MASI, *Saperi di genere. Dalla rivoluzione femminista all'emergere di nuove soggettività*, cit., pp. 22-26.

[142] A. CAVARERO, F. RESTAINO, *Le filosofie femministe*, cit., p. 17.

[143] R. LUXEMBURG, *Socialismo o barbarie. La crisi della socialdemocrazia*, trad. it. di Christan Kolbe, Edizioni Clandestine, Cinisello Balsamo 2021. Per un approfondimento della sua biografia e del suo pensiero si rimanda alla lettura di S. DALMASSO, *Una donna chiamata rivoluzione. Vita, opere di Rosa Luxemburg*, Red star Press, Roma 2019.

[144] Per approfondire la biografia e il pensiero di Kollontaï si consiglia la lettura di M. RICCI, *Alexandra Kollontaï. Stato comunista e liberazione femminile*, in "OpenEdition Journals", vol. 2, n. 34, 2018, consultabile al seguente link: https://journals.openedition.org/diacronie/8609 e H. CARRÈRE ENCAUSSE, *Aleksandra Kollontaj. La valchiria della rivoluzione*, trad. it. di E. Braida, Einaudi, Torino 2023.

Parallelamente, Clara Zetkin, militante del Partito socialdemocratico tedesco e poi del Partito comunista in Germania si oppose sia al patriarcato che al femminismo borghese liberale, individuando nel legame tra l'oppressione di classe e l'oppressione di genere la radice dell'oppressione femminile. In linea con la prospettiva socialista, secondo Zetkin, l'oppressione di genere era strettamente connessa a quella di classe, e solo una rivoluzione del proletariato avrebbe potuto garantire una reale emancipazione di tutte le donne. Inoltre, in quanto promotrice dell'*8 marzo come Giornata Internazionale della Donna*[145], si batté per coinvolgere le donne proletarie nei movimenti operai e si oppose a ogni tentativo di separare la questione femminile dalla critica all'oppressione di classe e alla parità economica. Infatti, a differenza delle femministe liberali dell'epoca, che rivendicavano il diritto di voto e l'accesso alle istituzioni per un ristretto gruppo di donne, Zetkin denunciava l'esclusione dalla narrazione dominante delle operarie, sostenendo che solo il socialismo avrebbe potuto porre fine allo sfruttamento capitalistico e, dunque instaurare una società egualitaria.

> Le conquiste legali di uguaglianza formale fra uomini e donne non cambiano, se non in misura minima, le condizioni materiali di subordinazione delle donne (le cambiano, infatti, soltanto per una parte delle donne non lavoratrici, non proletarie), come le conquiste legali di uguaglianza formale fra proletari e non proletari (capitalisti e loro alleati di classe) non hanno cambiato le condizioni materiali di subordinazione dei proletari. Perché le condizioni di subordinazione materiale delle donne (di tutte, proletarie e non) e dei proletari cambino realmente e non solo formalmente, è necessario realizzare, tramite la rivoluzione comunista, una società socialista nella quale scompariranno tutte le forme di subordinazione: dei proletari (uomini e donne) rispetto ai capitalisti, delle donne (proletarie e non) rispetto agli uomini. L'interesse comune delle donne alla liberazione dalla loro subordinazione rispetto agli uomini è pertanto quello di allearsi con i proletari e affiancarli nella lotta per la rivoluzione e per il socialismo.[146]

[145] Fu durante la *Seconda Conferenza Internazionale delle Donne Socialiste*, tenutasi a Copenaghen nel 1910, che l'attivista socialista tedesca Clara Zetkin propose di istituire una giornata annuale dedicata alla lotta per i diritti delle donne. L'iniziativa, accolta all'unanimità dalle delegate provenienti da oltre 17 paesi, non nasceva come una celebrazione simbolica, bensì come uno strumento di mobilitazione politica e sindacale, incentrato sull'emancipazione femminile in chiave anticapitalista e internazionalista. La prima giornata si tenne il 19 marzo 1911 in Germania, Austria, Danimarca e Svizzera, coinvolgendo oltre un milione di persone. Solo in seguito, dopo l'importante partecipazione delle donne alla *Rivoluzione di Febbraio* in Russia, la data venne fissata all'8 marzo. L'origine della Giornata Internazionale della Donna richiama una prospettiva politica radicale, fondata sulla trasformazione delle strutture sociali ed economiche e sulla centralità della lotta femminista all'interno del programma socialista.

[146] A. CAVARERO, F. RESTAINO, *Le filosofie femministe*, cit., p. 27.

Dalla ricostruzione degli elementi centrali del femminismo liberale – dalla rivendicazione dei diritti civili e politici alla lotta per il suffragio universale – emerge con chiarezza come l'uguaglianza formale tra uomini e donne rappresenti il fulcro teorico e politico di questa prospettiva, in contrapposizione con il femminismo socialista. L'assunto cardine di questa visione è che l'autodeterminazione femminile possa essere raggiunta attraverso l'eguale accesso alle istituzioni, alla cittadinanza e alla sfera pubblica, adottando una narrazione universalistica che tende a neutralizzare le differenze sociali, culturali e razziali all'interno di un "sistema percettivo essenzialista" delle differenze umane e del genere.[147]

1.2 Neoliberismo e postfemminismo

Alla luce di questa breve analisi storica, il presente paragrafo si propone di mettere in evidenza le continuità tra il femminismo liberale delle origini e il femminismo neoliberista contemporaneo, oggi dominante nelle istituzioni, nelle imprese e nei *media mainstream*, come vedremo nei paragrafi successivi[148]. L'obiettivo è quello di far emergere la genealogia storico-politica che sottende la prospettiva neoliberista propria del femminismo aziendalista e neoliberista del ventunesimo secolo. È importante premettere che il femminismo liberale della *prima ondata* e il femminismo neoliberista contemporaneo non sono sovrapponibili, in quanto si collocano in cornici storiche, culturali e politiche profondamente differenti. Il primo, come già anticipato, si sviluppa nel contesto dell'emergente modernità occidentale, tra XVIII e XIX secolo, con l'obiettivo di ottenere per le donne l'accesso ai diritti civili e politici fondamentali. Il secondo, invece, prende forma nel tardo capitalismo globalizzato, intrecciandosi con le logiche della *governabilità* neoliberista e con le retoriche del merito e dell'*empowerment* individuale. Tuttavia, ciò che qui si intende sottolineare è il passaggio semantico e politico dal "liberale"

[147] C. GUILLAUMIN, *L'ideologia razzista. Genesi e linguaggio attuale*, trad. it. di S. Garbagnoli, Il nuovo melangolo, Genova 2023. p. 37

[148] N.B In questo capitolo si fa ricorso, in più occasioni, a un linguaggio binario di genere (uomo/donna). Tale scelta è intenzionale e risponde all'esigenza di mettere in luce la prospettiva essenzialista che caratterizza il femminismo neoliberista, il quale rappresenta il genere in termini rigidi e dicotomici. L'utilizzo di questa terminologia riflette dunque il linguaggio e le categorie del discorso oggetto di analisi, e non intende riprodurre o legittimare una visione binaria ed eteronormativa del genere. Laddove invece si ritiene necessario si utilizza l'asterisco al fine di sostituire il maschile sovraesteso.

al "neoliberale", mettendo in luce alcuni tratti di continuità tra i due approcci, al fine di chiarire meglio la genealogia e gli intenti del femminismo neoliberista e imprenditoriale contemporaneo.

Infatti, come ha affermato Catherine Rottenberg "il femminismo neoliberista prende forma sotto la copertura legittimante del discorso femminista liberale"[149], adottandone le categorie chiave – autonomia, parità, libertà, realizzazione di sé – ma riformulandole all'interno di un paradigma economico fondato sulla competizione, la responsabilità individuale e la meritocrazia. In entrambe le correnti femministe, sebbene si tratti di contesti socioculturali differenti, l'emancipazione femminile viene presentata come l'esito di una eguale rappresentanza nei luoghi istituzionali e di potere[150]. In tal senso, le riforme istituzionali, le politiche di parità e i programmi di inclusione – sebbene indubbiamente necessari – assumono in questa prospettiva una centralità esclusiva, finendo per oscurare altri strumenti di cambiamento sociale, come l'azione collettiva, la lotta di classe o la critica materialista e intersezionale. "Il femminismo neoliberista sta rapidamente sostituendo il femminismo liberale. […]"; si tratta di un processo culturale e politico in corso "nel quale il femminismo liberale tradizionale viene disarticolato e trasformato in un modo particolare di governabilità neoliberista"[151]. Se nel contesto illuminista della modernità occidentale, il femminismo liberale aveva l'obiettivo di garantire alle donne istruzione, cittadinanza e partecipazione politica, oggi il femminismo neoliberista richiama gli ideali di autonomia, libertà e merito inserendoli all'interno di una cornice economica dominata dalla logica del mercato globale e dalla razionalità neoliberista. In questo quadro di riferimento, le soggettività di riferimento sono donne bianche, borghesi e istruite che rivendicano l'accesso ai diritti e alle posizioni di potere come risultato del proprio merito individuale, contribuendo così alla riproduzione di un ordine sociale escludente e gerarchico, piuttosto che alla sua trasformazione. Numerose correnti femministe sviluppatesi dopo la prima ondata, dal femminismo radicale a quello materialista, dal femminismo nero a quello postcoloniale, hanno criticato l'impostazione liberale per i suoi limiti teorici e

[149] C. ROTTENBERG, *L'ascesa del femminismo neoliberista*, cit., p. 84
[150] L. DELAP, *Feminism and market capitalism*, in "The political Quarterly", vol. 90, n. 3, luglio 2019.
[151] C. ROTTENBERG, *L'ascesa del femminismo neoliberista*, cit. p. 72.

politici. La critica femminista radicale, in particolare, ha sottolineato come il femminismo liberale non abbia riconosciuto la natura patriarcale e razziale delle istituzioni politiche, economiche e culturali. Secondo questa narrazione, l'inclusione delle donne nelle strutture esistenti non conduce necessariamente a una trasformazione di queste ultime, rischiando al contrario di legittimare un ordine sociale fondato su logiche di dominio e gerarchie. Un'altra prospettiva critica significativa proviene dal femminismo marxista e materialista, che denuncia l'approccio individualista e classista del femminismo liberale. In questo quadro, l'emancipazione viene rappresentata come la possibilità, per alcune donne, di accedere al potere e ai privilegi tradizionalmente riservati agli uomini, senza affrontare le contraddizioni strutturali del capitalismo e della divisione sessuale e di classe del lavoro. In tal senso, l'uguaglianza formale proposta dal femminismo liberale risulta accessibile solo a un ristretto gruppo di donne[152].

Se da un lato il femminismo liberale ha assorbito nella contemporaneità una logica economica e di mercato, fino ad assumere l'immagine di un *femminismo imprenditoriale*[153] – una forma di femminismo compatibile con le strutture capitalistiche, che promuove la fiducia in sé e il successo professionale come simboli di emancipazione – dall'altro, in questo stesso contesto si inserisce una nuova categoria di pensiero, definita *postfemminismo*. Lungi dall'essere un movimento politico, il *postfemminismo* rappresenta piuttosto una condizione culturale e discorsiva che emerge a partire dagli anni Ottanta e Novanta del secolo scorso, fondata sull'idea che il femminismo abbia ormai esaurito la propria

[152] Anche la critica postcoloniale, intersezionale e decoloniale, come vedremo nel terzo capitolo del progetto di tesi, ha messo in luce l'eurocentrismo del femminismo liberale, che tende a proiettare la propria esperienza bianca e occidentale come universale. Come evidenziato da autrici come Chandra Talpade Mohanty, bell hooks, Francois Vergès, Gayatri Chakravorty Spivak tale prospettiva riproduce una forma di "imperialismo discorsivo", in cui le donne del Sud Globale sono invisibilizzate o rappresentate come vittime passive, vulnerabili e subalterne. Al contrario, i femminismi decoloniali e intersezionali offrono una visione e prospettiva olistica in grado di mettere in luce l'intersezione di sesso, genere e razza nei processi di sfruttamento e oppressione. [Cfr. A. CURCIO, *Introduzione ai femminismi. Genere, razza, classe, riproduzione: dal marxismo al queer*, cit. e P. HILL COLLINS, *Intersectionality as Critical Social Theory*, Duke University Press, Durham 2019].

[153] Adrienne Roberts fa riferimento al concetto di *femminismo imprenditoriale transnazionale* per indicare la strumentalizzazione e la progressiva condivisione di istanze femministe da parte di grandi aziende, istituzioni finanziarie internazionali, ONG, multinazionali. Questi attori hanno, infatti, individuato nelle donne una risorsa strategica e un investimento per incrementare l'accumulazione di capitale economico. [Cfr. A. ROBERTS, *The Political Economy of "Transnational Business Feminism": Problematizing the Corporate-led Gender Equality Agenda*, cit.].

funzione e utilità storica e politica[154]. A tal proposito, il *postfemminismo* non rappresenta una semplice negazione del femminismo, ma piuttosto una sua riformulazione contraddittoria, in cui il femminismo è evocato come una lotta ormai "compiuta" e dunque superata[155]. "Il postfemminismo, invece, è, come afferma McRobbie, un 'femminismo preso in considerazione', un processo in cui i valori e le ideologie femministe vengono riconosciuti solo per essere ritenuti datati e superati, e quindi negati"[156]. Al centro del discorso *postfemminista* vi è la convinzione diffusa che la parità di genere sia stata raggiunta, e che pertanto le donne siano ora libere di esprimere la propria soggettività attraverso scelte individuali, spesso legate al consumo, all'accesso alla chirurgia estetica[157] e al successo professionale. Tuttavia, come osservano Angela McRobbie e Rosalind Gill, questa apparente libertà si inserisce all'interno di una cornice neoliberale che esalta l'autonomia e la responsabilità individuale, ma occulta le persistenti disuguaglianze strutturali. In tal senso, il *postfemminismo* recupera e rielabora alcune istanze femministe, ma le sottrae dal loro potenziale politico e trasformativo, offrendo un'immagine della donna emancipata che è, in realtà, conforme alle logiche di mercato e agli ideali normativi estetici dominanti. Così, mentre il femminismo neoliberista promuove una figura femminile che raggiunge il successo e l'autodeterminazione all'interno del sistema preesistente, il *postfemminismo* si fa portavoce di una soggettività che ha successo grazie alle strutture normative in cui le donne sono riconosciute "come soggetti e consumatrici", rendendo il

[154] B. CASALINI, *Rappresentazioni della femminilità, postfemminismo e sessismo,* in "Iride", vol. XXIV, n.62, 2011, pp. 44-59.
[155] Y. TASKER, D. NEGRA*, Interrogating Postfeminism: Gender and the Politics of Popular Culture*, Duke University Press, London 2007.
[156] S. BANET- WEISER, *What's Your Flava? Race and Postfeminism in Media Culture* in Y. Tasker, D. Negra*, Interrogating Postfeminism: Gender and the Politics of Popular Culture*, cit., p. 206.
[157] A tal proposito, Brunella Casalini analizza la diffusione della chirurgia estetica come espressione paradigmatica della logica neoliberista. In questo contesto, la cultura dell'*empowerment* e della libera scelta alimenta l'illusione che il ricorso alla chirurgia sia una decisione puramente individuale e, quindi, manifestazione di autodeterminazione femminile. Tuttavia, questa narrazione oscura le pressioni esercitate da un'ideologia etero-patriarcale che impone una gerarchia normativa e performativa dei corpi, legittimando un modello estetico dominante. "Perché alla retorica della libertà di scelta si accompagna una limitazione dello spettro delle scelte percorribili e una tendenza all'adeguamento rispetto a pochi modelli di femminilità dominanti, che riproducono una precisa gerarchia dei corpi? Non tutte le donne assurgono a "soggetti femminili desideranti": la soggettività sessuale è negata alle donne anziane, alle donne grasse, alle donne brutte e alle donne disabili." [B. CASALINI*, Il femminismo e le sfide del neoliberismo. Postfemminismo, sessismo e politiche della cura*, IF Press, Roma 2018, p. 43].

femminismo non più necessario, ma un accessorio nel panorama culturale contemporaneo.

Inoltre, entrambi propongono un messaggio positivo destinato alle donne, incoraggiandole ad amare sé stesse, a "farsi avanti" nel mondo professionale, ad avere fiducia nel proprio corpo[158]. L'apparente emancipazione femminile che si esprime attraverso la figura della consumatrice autonoma riconfigura i soggetti femminili in termini neoliberali, riducendo l'autonomia all'accesso al mercato e all'economia globale. In altre parole, la donna è rappresentata come libera e realizzata solo nella misura in cui consuma e aderisce alle dinamiche del sistema capitalistico e patriarcale. Come afferma Gill, riprendendo Foucault, il *postfemminismo* opera una forma di *disciplinamento* che si realizza attraverso pratiche quotidiane di regolamentazione e sorveglianza. All'interno di questo processo, definito *soggettivazione postfemminista*[159], le donne appaiono apparentemente libere, ma sono vincolate da un obbligo che le incoraggia alla costante ottimizzazione di sé, del proprio corpo, della propria carriera. In tal senso, la libertà si configura come una forma di auto-assoggettamento e autodisciplina. Difatti, Gill[160] evidenzia come, nel contesto della *sensibilità postfemminista*[161], il corpo diventi il principale terreno di esercizio dell'agentività: è su di esso che si giocano le pratiche quotidiane di miglioramento, rimodellamento e gestione, in un

[158] Ivi, pp. 43-45.

[159] Rosalind Gill mette in luce come la cultura mediatica contemporanea non si limiti a veicolare rappresentazioni stereotipate della femminilità, ma operi come un dispositivo di soggettivazione che contribuisce attivamente alla costruzione della soggettività femminile, modellandola secondo logiche eteronormative e prescrittive. [Cfr. R. GILL, C. SCHARFF, *New feminities. Postfeminism, Neoliberalism and Subjectivity,* Palgrave Macmillan, London 2011].

[160] R. GILL, *Postfeminist media culture: elements of a sensibility*, in "European Journal of Cultural Studies", vol.10, n. 2, 2007, pp. 147-166.

[161] Rosalind Gill elabora il concetto di sensibilità postfemminista per descrivere un insieme di pratiche, epistemologie, modelli di soggettivazione, rappresentazioni mediatiche che emergono in un contesto in cui il femminismo viene cooptato dalla cultura neoliberista, perdendo la sua visione critica e trasformativa. "Questa nuova nozione sottolinea la natura contraddittoria dei discorsi postfemministi e l'intreccio di temi sia femministi che antifemministi al loro interno. Evidenzia inoltre una serie di altre caratteristiche relativamente stabili che compongono o costituiscono un discorso postfemminista. Tra queste, l'idea che la femminilità sia una proprietà corporea; il passaggio dall'oggettivazione alla soggettivazione; l'enfasi sull'autosorveglianza, il monitoraggio e la disciplina; l'attenzione all'individualismo, alla scelta e all'emancipazione; il predominio di un paradigma di trasformazione; la rinascita di idee di differenza sessuale naturale; una marcata sessualizzazione della cultura e l'enfasi sul consumismo e sulla mercificazione della differenza" [R. Gill, *Postfeminist media culture: elements of a sensibility*, cit., pp. 148-149].

processo che implica sorveglianza costante, auto-disciplina e interiorizzazione delle norme estetiche dominanti. Scrive Gill,

> I concetti di scelta, di "essere sé stessi" e di "compiacere se stessi" sono centrali nella sensibilità postfemminista che permea la cultura mediatica occidentale contemporanea. Risuonano fortemente con l'enfasi sull'empowerment e sulla presa di controllo che si può osservare nei *talk show*, nella pubblicità e nei programmi di *makeover*. Una grammatica dell'individualismo è alla base di tutte queste nozioni, al punto che persino le esperienze di razzismo, omofobia o violenza domestica vengono inquadrate in termini esclusivamente personali, capovolgendo l'idea del personale come politico. Lois McNay (1992) ha definito questo fenomeno la deliberata "riprivatizzazione" di questioni che solo di recente sono state politicizzate. Un aspetto di questa sensibilità postfemminista nella cultura mediatica è la quasi totale evacuazione delle nozioni di politica o di influenza culturale.[162]

In questa logica, il corpo si trasforma in uno spazio, superficie su cui si inscrivono pratiche di trasformazione continue, divenendo un vero e proprio "capitale corporeo" su cui investire, modificare e performare. L'estetizzazione del corpo, inteso come risorsa da valorizzare, lungi dall'essere un atto meramente individuale o spontaneo, si presenta come una "scelta" apparentemente libera, ma profondamente incardinata nei dettami neoliberali che associano valore personale alla *performance* estetica e produttiva.

> Nel linguaggio postfemminista le parole d'ordine sono quelle di scelta, *empowerment*, piacere, competizione, ambizione, in un mix che al tempo stesso assume un vocabolario femminista (come quello relativo alla scelta e all'empowerment) e lo rifiuta non mettendo in discussione il contesto patriarcale e promuovendo una competizione tra donne.[163]

Il discorso centrato sulla scelta individuale si intreccia con la prospettiva neoliberista e con la pervasività delle istanze neoliberali. In linea con il femminismo neoliberista, il *postfemminismo* opera una vera e propria riconfigurazione del discorso femminista, riconducendolo entro i confini del mercato, della responsabilità individuale e dell'adattamento normativo. Infatti, il discorso *postfemminista*, si intreccia profondamente con la logica neoliberale, che pone al centro la figura del soggetto come *homo oeconomicus*, imprenditor* di sé stess* e, dunque, responsabile della propria realizzazione, del proprio successo e, al tempo

[162] R. GILL, *Postfeminist media culture: elements of a sensibility,* cit., p. 13.
[163] E. BERNACCHI, *Post-femminismo: forme di resistenza e contro-narrative*, in "Jura Gentium", vol. XVII, n.1, pp.196-207, p. 198.

stesso, dei propri insuccessi e fallimenti. In questo contesto, le istanze femministe vengono rilette e riformulate attraverso una lente neoliberale che ne riduce la portata collettiva e politica, trasformandole in strumenti di autorealizzazione personale, consumo e auto-ottimizzazione. L'enfasi sulla capacità delle donne di "scegliere" e "gestire" la propria vita in termini di *performance*, successo e adattamento alle norme dominanti rende il *postfemminismo* un veicolo culturale della razionalità neoliberista, rafforzandone i dispositivi di soggettivazione e disciplinamento.

Come ha affermato McRobbie vi è una "relazione simbiotica" tra *postfemminsmo* e neoliberalismo, da cui emerge la figura della *global girl* una giovane donna cosmopolita, istruita, consumatrice consapevole e orientata al successo, che incarna pienamente i valori della razionalità neoliberista. Tale figura condivide molte delle caratteristiche della *girl boss*[164], icona imprenditoriale affermatasi nella cultura *pop* degli anni 2010, la quale rappresenta una femminilità dinamica, sicura di sé e professionalmente realizzata. Entrambe si configurano come modelli ideali di soggettività, oggetto di ammirazione e aspirazione, fortemente promossi dalle industrie culturali e organizzazioni. Si tratta di donne di successo, sicure di sé il cui presunto *empowerment* maschera un nuovo ordine di soggettivazione, questa volta estetizzato, interiorizzato e presentato come libera scelta personale.

> La ragazza globale amichevole (e quindi non minacciosa), bella e in qualche modo plasmabile, che emana positività rappresenta così lo spazio dell'azzeramento della pedagogia critica postcoloniale e della critica femminista postcoloniale. O, perlomeno, possiamo interpretare in questi termini l'obiettivo sotteso (e potenzialmente ricolonizzante) della promozione della global *girlhood* da parte

[164] Il termine *girlboss* nasce con l'omonimo libro di Sophia Amoruso, imprenditrice di successo e fondatrice dell'azienda di moda *Nasty Gal*, successivamente fallita e oggetto di critiche da parte di alcune dipendenti per le condizioni di lavoro precarie. La figura della *girlboss* incarna l'immagine di una donna determinata, capace di raggiungere i propri obiettivi grazie alla forza di volontà e considerata pienamente responsabile dei propri successi o fallimenti. Si tratta di un modello femminile perfettamente allineato alla logica neoliberale, che celebra l'autonomia individuale e l'autoimprenditorialità. Sebbene spesso rappresentate come soggettività ribelli o anticonformiste, le *girlboss* finiscono per riprodurre le stesse dinamiche del modello imprenditoriale tradizionale, contribuendo così alla sua legittimazione piuttosto che alla sua messa in discussione. Si rimanda alla lettura di S. AMORUSO, *GirlBoss. Come ho creato un impero commerciale partendo dal nulla*, trad.it di M. Magrì, Sonzogno, Venezia 2015.

dei media globali, del dominio commerciale (in particolare il complesso moda-bellezza), e attraverso forme specificamente neoliberali di governamentalità[165].

Difatti, il femminismo neoliberista e il *postfemminismo* condividono la tendenza a inscrivere l'agentività delle donne, seguendo una prospettiva deterministica e essenzialista del genere, nei termini di una cittadinanza economica e consumista, in cui la scelta diviene una norma prescrittiva. In tal senso le donne devono scegliere, devono performare e mostrarsi forti e indipendenti – ma sempre nei limiti di ciò che è coerente con la produttività, una specifica estetica e la competitività neoliberale[166].

Il *postfemminismo* sembra quindi aderire in maniera nemmeno troppo ambigua ai principi del neoliberismo [...]. Ciò che va sorvegliato, quindi, non è il potere di per sé o il modo in cui si manifesta nelle istituzioni o nella società, quanto la struttura di potere che ogni donna si dà da sola con l'obiettivo di corrispondere a un modello, anche se questo modello è quello della donna libera ed emancipata. Torna prepotente il concetto di disciplina: il proprio valore in quanto individui è determinato dalla capacità di ogni donna di aderire a un percorso di vita strutturato. In altre parole, dalla capacità di ogni donna di contenere i propri desideri.[167]

Pertanto, la *sensibilità postfemminista* si configura come una strategia che costruisce soggettività profondamente intrecciate con le logiche del consumo e della produzione capitalistica. L'idea che il femminismo abbia ormai esaurito la propria funzione storica e che le sue pratiche di lotta politica non siano più necessarie finisce per occultare contraddizioni strutturali e gerarchie dei corpi. In questa cornice teorica, pratiche di disciplinamento corporeo e codici estetici normativi vengono riarticolati come espressioni di libera scelta e autodeterminazione. Si tratta di uno slittamento semantico e concettuale che contribuisce a rendere invisibili i rapporti di potere, svuotando al contempo lo spazio per l'azione collettiva.

In conclusione, questa prima parte del capitolo ha il fine di delineare la genealogia teorico-politica del femminismo liberale e socialista, mettendo in luce le loro matrici concettuali e le implicazioni che tali prospettive generano sul piano della soggettivazione e della critica sociale. Il *femminismo liberale*, con la sua

[165] A. MCROBBIE, *The Aftermath of Feminism: Gender, Culture and Social Change*, Sage, London 2008, p. 59.
[166] Si consiglia la lettura di A. VERZA, S. VIDE*, Postfemminismo e neoliberalismo*, Aracne, Roma 2020.
[167] J. GUERRA, *Il femminismo non è un brand*, Einaudi, Torino 2024, p. 29.

enfasi sull'universalismo dei diritti e sull'inclusione delle donne nello spazio pubblico e istituzionale, ha proposto un modello di emancipazione centrato sull'uguaglianza formale e sull'accesso al potere sociale e politico. Il *femminismo socialista*, al contrario, ha decostruito tale modello rivelandone i limiti strutturali, denunciando la naturalizzazione delle disuguaglianze generate dal sistema capitalistico e sottolineando la necessità di una trasformazione radicale delle condizioni materiali e delle relazioni di potere.

Questa ricostruzione non si esaurisce in un'analisi storica, ma si propone come strumento teorico per comprendere le riconfigurazioni contemporanee del femminismo in un contesto globale segnato dalla *razionalità neoliberista*. La diffusione – e al tempo stesso lo svuotamento – delle istanze femministe da parte del discorso neoliberale e *postfemminista* produce un dispositivo di soggettivazione che riconduce l'autodeterminazione all'interno di coordinate individualistiche, performative e produttive. È proprio in questa rilettura delle istanze femministe che si realizza un passaggio cruciale: quello dalla critica delle disuguaglianze sociali alla loro normalizzazione attraverso pratiche di soggettivazione *estetico-produttive*. In questo scenario, come sottolinea Chiara Bottici "l'obiettivo di una teoria critica globale e interstiziale è proprio di illustrare che si possono combinare fra loro uno sguardo globale, volto a analizzare le diseguaglianze radicate in fenomeni globali come il capitalismo e il colonialismo"[168]. Una prospettiva, questa, che si rende oggi necessaria per mettere in discussione la retorica dell'*empowerment* come funzionale al *sistema binario di genere*[169], e per articolare una critica capace di pensare la lotta femminista all'interno di una più ampia analisi delle strutture di potere transnazionali.

[168] C. BOTTICI, *Nessuna sottomissione. Il femminismo come critica dell'ordine sociale*, trad. it. di F. Zappino, Laterza, Bari 2021, Edizione digitale, Introduzione, *Il femminismo come critica*.
[169] Ivi, Parte prima, *La pluralità dei corpi e la loro oppressione*.

2. SOGGETTIVAZIONE E MARGINALITÀ: PER UNA GENEALOGIA CRITICA DEL FEMMINISMO NEOLIBERISTA

Come anticipato nel capitolo precedente, ci troviamo in una congiuntura storica segnata da una duplice tensione: da un lato, un contesto che appare apparentemente favorevole all'"inclusione" e alla valorizzazione delle istanze femministe, sempre più visibili nel discorso pubblico, nelle istituzioni e nelle pratiche del mercato; dall'altro, l'affermazione crescente di una ideologia *postfemminista*, secondo cui il femminismo, inteso come movimento sociale collettivo e trasformativo, sarebbe ormai superato e inadeguato. Infatti, "la cultura popolare contemporanea è efficace nel "disfare il femminismo" proprio nel momento in cui sembra partecipare all'inclusione delle ideologie femministe"[170]. In questo quadro ambivalente, assume particolare rilievo la cooptazione di istanze femministe da parte della *razionalità neoliberista*, che si manifesta in pratiche istituzionali e aziendali come il *diversity management,* analizzato nel primo capitolo. È proprio a partire da questa tensione che, nella seconda parte della tesi proporremo un'analisi critica dell'attuale sussunzione dell'immaginario femminista da parte del capitalismo globale. In altre parole, il femminismo è stato rielaborato per facilitare la sua fluida incorporazione nella logica del mercato e della cultura aziendale; fino a trasformarsi in quello che Robert Goldman definisce "commodity feminism": *femminismo-merce*[171], funzionale alla riproduzione delle stesse logiche economiche e simboliche che in intende mettere in discussione.

A tal proposito, molt* autric* e attivist* femminist* hanno evidenziato come nella contemporaneità il femminismo abbia raggiunto una *popolarità* senza precedenti, occupando gli spazi del consumismo: dalle vetrine dei negozi fino ai programmi televisivi, film e serie tv[172]. Difatti, ci troviamo in un "momento culturale e politico, in cui il femminismo è apparentemente passato dall'essere un'identità derisa e ripudiata tra le giovani donne fino a diventare un'identità

[170] S. BANET-WEISER, *What's Your Flava? Race and Postfeminism in media culture*, cit., p. 204.
[171] R. GOLDMAN, D. HEATH, S. L. SMITH, *Commodity feminism,* in "Critical Studies in Mass Communication", vol. 8, Settembre 1999, pp. 333-351, pp. 335-336.
[172] C. ROTTENBERG, R. GHIGI, *Feminisms in neoliberal times. From neoconservative agendas to global protests,* in "Rassegna Italiana di Sociologia", vol. 60, n. 4, 2019, pp. 655-666.

desiderabile, elegante e decisamente alla moda"[173]. La parola femminismo, dunque, soggetta a un meccanismo di assimilazione e normalizzazione, è diventata, soprattutto nei paesi del Nord globale[174], uno *slogan* per abiti e magliette, borse e spille: in altre parole, *popolare*[175], *mainstream*. In questa sede, vedremo come questo fenomeno metta in luce come i dispositivi del neoliberismo riescano a incorporare e commercializzare i movimenti sociali[176], rendendo le istanze femministe e il concetto di "diversità" un prodotto consumabile, piuttosto – o quantomeno non esclusivamente – che una lotta orientata a una trasformazione sociale e culturale radicale.

Parallelamente, in questo quadro di riferimento lo sfondo è progressivamente occupato anche da movimenti radicali antifemministi, nazionalisti e ultracattolici – di cui non si parlerà in questa sede – i quali individuano nel femminismo e nella chimerica *ideologia gender* il nemico per eccellenza. Opponendosi a qualsiasi cambiamento e trasformazione sociale che possa minacciare l'ordine *cis-etero-patriarcale*, tali movimenti giudicano il femminismo come la causa principale dell'annientamento del "vero maschio" e del declino della famiglia nucleare eterosessuale, rappresentata come naturale e, dunque, l'unica possibile e accettabile.[177]

L'emergere del femminismo nella scena popolare e nello spazio pubblico ha interrogato molt* intellettual* che, nell'ambito degli studi di genere, hanno cercato

[173] R. GILL, *Post-postfeminism? New feminist visibilities in postfeminist time,* in "Feminist media studies", vol.16, n. 4, pp. 610-630 ,2016.

[174] Il termine Nord Globale fa riferimento ai paesi industrializzati e con maggiori risorse economiche, tecnologiche e sanitarie. In contrapposizione, con il termine Sud Globale si fa riferimento ai Paesi periferici del sistema globale moderno chiamati Terzo Mondo. Questa nozione intende riconoscere l'agentività epistemologica e politica dei paesi periferici del sistema capitalistico. Non si tratta solo di un insieme di paesi che necessitano del supporto economico del Nord Globale, ma rappresenta anche un luogo di lotta e resistenza dove sono in atto politiche e pratiche di decolonizzazione. Il Sud Globale emerge così come una categoria che mette in evidenza le relazioni diseguali e conflittuali con il Nord Globale, contestando la retorica occidentale che giustifica il dominio economico ed epistemologico [Cfr. C. LEVANDER, W. MIGNOLO, *The Global South and World Dis/Order*, in "The Global South", n.5, 2011, pp. 1-11].

[175] S. BANET- WEISER, *Empowered popular feminism and popular misogyny*, Duke University Press, Durham 2018.

[176] Questo fenomeno è stato anche chiamato "*capitalismo woke*". Con tale espressione si intende una intersezione complessa tra *marketing* aziendale e movimenti sociali. Infatti, attraverso l'adozione di specifiche politiche, le aziende e le istituzioni riconoscono negli ideali di giustizia una strategia di *marketin*g da cui acquisire guadagno e profitto. Per una lettura critica del fenomeno del "*capitalismo woke*" si consiglia C. RHODES, *Capitalismo woke. Come la moralità aziendale minaccia la democrazia*, cit.

[177] Per approfondire il tema dei movimenti *anti-gender* si consiglia la lettura di: M. PREARO, *L'ipotesi neocattolica: Politologia dei movimenti anti-gender*, Mimesis, Milano 2020.

di nominare questo fenomeno complesso che ci pone di fronte a nuovi immaginari da esplorare. Il "femminismo neoliberista" analizzato da Chaterine Rottenberg[178] e Nancy Fraser[179], il "femminismo egemonico" di Hester Eisenstein[180], il "femminismo imprenditoriale transnazionale" di Adrienne Roberts[181] e il "femminismo civilizzazionale" di Françoise Vergès[182] sono tutti concetti che, seppur nella diversità dell'impianto teorico delle autrici, intendono evidenziare l'intreccio tra femminismo e principi neoliberali.

Squires e Kantola (2012) lo definiscono femminismo di mercato, Eisenstein (2009) parla di femminismo del libero mercato, femminismo egemonico, imperiale e manageriale. Roberts (2012) lo chiama femminismo imprenditoriale transnazionale (*transnational business feminism*, TBF), Halley (2006) parla di femminismo della governance, Elias (2013) di post-femminismo e McRobbie lo condanna come falso femminismo (*faux-feminism*). Le critiche a questa forma trasformata di femminismo sono diverse nei dettagli, ma per tutte si tratta di una prospettiva in qualche modo sospetta, lontana dalle sfide di potere che sono al centro della politica conflittuale dei movimenti femministi.[183]

Le critiche convergono, dunque, nel riconoscere che questa forma di *femminismo-merce* si è allontanata radicalmente dalle pratiche e dagli obiettivi storici dei femminismi come movimenti sociali radicali. Secondo le autrici, il femminismo neoliberista promuove e sostiene l'idea secondo cui le disuguaglianze di genere possono essere affrontate e superate grazie all'intervento delle istituzioni e delle imprese senza necessariamente mettere in discussione il sistema su cui si struttura l'intreccio tra capitalismo, classismo, razzismo e oppressione di genere. A tal proposito, Nancy Fraser sostiene che il neoliberismo, definito dalla filosofa "progressista"[184], si è rafforzato nel contesto statunitense attraverso una alleanza tra i movimenti sociali (transfemminismo, antirazzismo e ambientalismo) e le grandi imprese finanziarie e multinazionali. L'alleanza tra "forze progressiste" e "forze del

[178] C. ROTTENBERG, *L'ascesa del femminismo neoliberista*, cit.
[179] N. FRASER, *Fortune del femminismo. Dal capitalismo regolato dallo stato alla crisi neoliberista*, cit.
[180] H. EISENSTEIN, *Feminism Seduced: How Global Elites Use Women's Labor and Ideas to Exploit the World, Routledge*, New York 2010.
[181] J. ELIAS, A. ROBERTS, *Handbook on the international political economy of gender*, Edward Eldgar, Northampton 2018.
[182] F. VERGÈS, *Un femminismo decoloniale*, trad. it di G. Morosato ombre corte, Verona 2020.
[183] E. PRÜGL, *Neoliberalising feminism*, in "New Political Economy", vol. 20, pp.614–631, 2015, p. 615.
[184] N. FRASER, *The Old Is Dying and the New Cannot Be Born from Progressive Neoliberalism to Trump and Beyond*, Verso, Londra 2019.

capitalismo cognitivo"[185] ha portato a "uno svuotamento delle ragioni della cultura progressista a favore delle ragioni del capitalismo"[186].

Un processo riscontrabile anche in Europa e che ha facilitato un significativo passaggio semantico dalle espressioni femministe, quali "violenza sistemica", "responsabilità collettiva", "autodeterminazione", "giustizia di genere" a termini neoliberali come "benessere", "responsabilità individuale", "auto-controllo", "empowerment" e "meritocrazia". A ragione di ciò, sia il linguaggio che le pratiche neoliberali offrono una lettura neutralizzante e de-politicizzata delle istanze femministe di autodeterminazione e responsabilità, disconoscendo la loro dimensione politica e collettiva.

È necessario precisare che si tratta di un processo in divenire, oggetto di un ampio dibattito nel panorama contemporaneo, i cui effetti risultano ancora parzialmente indecifrabili. In particolare, l'elezione di Donald Trump alla presidenza degli Stati Uniti nel 2025 ha segnato un cambiamento significativo nel clima politico globale, contribuendo a un generale indebolimento delle politiche volte alla promozione della parità di genere[187]. Tra le conseguenze più evidenti vi

---

[185] A. SOMMA, *Il neoliberalismo progressista e i suoi critici. Un dibattitto su redistribuzione, riconoscimento e anticapitalismo*, in "Politica&Società", vol.2, 2022, pp. 163-188, p. 166.

[186] Ivi, p. 167.

[187] Con l'insediamento di Donald Trump alla Presidenza degli Stati Uniti il 20 gennaio 2025, si è assistito a una netta inversione di tendenza rispetto alle politiche di genere istituzionali e aziendali come le strategie di *Diversity Management, Diversity & Inclusion, Disability management*, che erano state progressivamente integrate da molte aziende statunitensi a partire dalla fine degli anni Novanta del secondo scorso. Una delle prime mosse dell'amministrazione Trump è stata infatti l'emanazione di un ordine esecutivo volto a limitare le attività di formazione sulla *diversità* nei contesti federali e aziendali, accusandola di promuovere l'*ideologia woke.* In risposta a questo clima politico oppressivo e discriminatorio, numerose grandi aziende, tra cui Google, Meta, Amazon, McDonald's e Walmart, hanno ridimensionato o abbandonato i loro programmi di *diversity management*. Questo fenomeno evidenzia la natura strumentale dell'adozione di tali pratiche da parte delle multinazionali. Infatti, non si tratta di un impegno strutturale e duraturo; piuttosto molte strategie di *diversity management* si sono dimostrate flessibili e condizionate dai mutamenti del contesto politico ed economico. Tale dinamica mette in luce l'instabilità e l'incoerenza di alcune scelte aziendali che, pur presentandosi come progressiste o socialmente responsabili, si rivelano in ultima analisi subordinabili alla logica del potere politico ed economico vigente. Le pratiche di *Diversity & Inclusion*, in questo senso, non sempre rispondono a un reale impegno per la giustizia sociale, ma possono essere reinterpretate come strumenti di legittimazione e *marketing*, suscettibili di essere abbandonati quando non più funzionali agli interessi strategici dell'impresa. È importante evidenziare che si tratta di un processo in atto e in rapida evoluzione e pertanto la bibliografia accademica di riferimento è ancora limitata. Tuttavia, il monitoraggio di fonti giornalistiche e *report* aziendali si rivela al momento essenziale per comprendere le traiettorie e le implicazioni di questo mutamento in corso. A tal proposito, si consiglia la lettura di M. MANFRINI, *Le multinazionali USA si adeguano all'era Trump sospendendo i programmi di inclusione*, in "L'indipendente", 6 marzo 2025, consultabile qui https://www.lindipendente.online/2025/03/06/le-multinazionali-usa-si-adeguano-allera-trump-sospendendo-i-programmi-di-inclusione/ e P. MINTO, *Molte aziende negli Stati Uniti hanno eliminato le politiche Dei, i programmi aziendali di diversità e inclusione.*

è la progressiva delegittimazione e disincentivazione di strategie aziendali come il *diversity management*, definite parti integranti dell'ideologia *woke*[188]. In questo scenario, molte imprese e multinazionali sembrano prendere le distanze dalle istanze di giustizia sociale che avevano cercato di incorporare nei propri discorsi e pratiche, spesso anche per ragioni di immagine o *marketing*. Ciò, oltre a riflettere le tensioni politiche in atto, rivela la fragilità di alcuni impegni istituzionali assunti in nome dell'inclusione.

Pertanto, questa analisi non pretende di offrire una trattazione esaustiva: l'indagine di fenomeni attuali, per loro natura mutevoli, impone inevitabili limiti interpretativi. Ciononostante, la riflessione proposta risulta fondamentale ai fini della comprensione del quadro teorico su cui si articola l'intera ricerca.

2.1 Il neoliberismo come nuova ragione del mondo: Wendy Brown, Pierre Dardot e Christian Lavar.

L'emergere di politiche di *diversity management* e l'istituzionalizzazione delle questioni di genere e femministe, come affermato nel primo capitolo, ci pone di fronte alla questione dell'intreccio tra femminismo, neoliberalismo e capitalismo. Nel presente progetto di tesi, faremo riferimento al concetto di neoliberismo come sinonimo di *razionalità neoliberista* proprio per indicare una nuova

Una scelta che non sembra in "LifeGate", 16 gennaio 2025, consultabile qui https://www.lifegate.it/perche-le-aziende-americane-stanno-abolendo-i-programmi-di-diversita-e-inclusione-dei.

[188] Negli ultimi anni, il termine *woke* è stato progressivamente strumentalizzato, divenendo un bersaglio privilegiato della retorica conservatrice e un mezzo per promuovere grammatiche reazionarie. Nato all'interno dei movimenti per la giustizia sociale, il termine *woke* ha assunto nel XXI secolo una valenza più ampia, impiegato soprattutto per descrivere pratiche aziendali e istituzionali che si dichiarano impegnate nella promozione della parità di genere, della sostenibilità ambientale e della lotta al razzismo. In questo contesto, l'espressione *capitalismo woke* è emersa per indicare quelle imprese che si autorappresentano come etiche e sensibili alle disuguaglianze sociali, pur perseguendo finalità economiche e di *marketing*. Parallelamente, i movimenti conservatori hanno intrapreso una campagna sistematica di delegittimazione dell'ideologia *woke*, rappresentandola come una minaccia ai valori tradizionali, alla retorica del merito e alla libertà di espressione. Negli Stati Uniti, il Partito Repubblicano ha utilizzato il termine in modo dispregiativo per attaccare e stigmatizzare le politiche e pratiche in ambiti quali il razzismo sistemico, i diritti LGBTQIA+, il cambiamento climatico e i programmi educativi, contribuendo così a una crescente polarizzazione culturale e politica. "Il capitalismo woke è una forma di 'imperialismo culturale' o «totalitarismo morbido», in cui l'adozione da parte delle imprese di posizioni progressiste esercita una notevole pressione politica su altri soggetti – ad esempio i dipendenti –, affinché sposino quelle stesse posizioni, anche se non ci credono. L'esempio da lui citato è quello dell'IKEA, la multinazionale svedese che ha licenziato un dipendente per aver disapprovato il sostegno dato dall'azienda al movimento del gay pride, perché in contrasto con le sue convinzioni religiose. Come già detto, il fatto che il capitalismo woke venga culturalmente associato alle cause progressiste fa sì che la critica conservatrice lo consideri una soppressione dei valori autentici e virtuosi del 'vero' capitalismo". [Cfr. C. RHODES, *Capitalismo woke. Come la moralità aziendale minaccia la democrazia*, cit., Capitolo 6, Un lupo in abiti woke].

rappresentazione e narrazione del soggetto e dello spazio pubblico e collettivo. Difatti, intervenendo in ogni aspetto della vita, la razionalità neoliberista impone un modello di azione che difficilmente si dissocia da una logica economica dell'efficienza e dell'utilitarismo, che, a sua volta, invisibilizza la dimensione politica dall'immaginario collettivo, sussumendola alle dinamiche di mercato. Il processo di de-politicizzazione costituisce un obiettivo centrale della *razionalità neoliberista*, la quale tende a smantellare il potenziale trasformativo delle rivendicazioni sociali traducendole in termini puramente economici. In questo quadro, le istanze collettive – nate da esperienze di marginalizzazione, oppressione, ingiustizia sociale o diseguaglianza – non vengono semplicemente ignorate, ma neutralizzate attraverso la loro assimilazione in logiche manageriali e di mercato. Strumenti e politiche liberali come la privatizzazione dei servizi pubblici, gli incentivi agli investimenti o le strategie di *Responsabilità sociale d'impresa*[189] rappresentano alcune delle modalità attraverso cui il dissenso politico viene riformulato e tradotto in un linguaggio gestionale, tecnocratico ed economico.

Wendy Brown ha efficacemente descritto questo processo osservando come le rivendicazioni sociali e collettive vengano non solo svuotate del loro significato originario, ma incorporate nel progetto neoliberale dell'accumulazione di profitto e capitale. In tal senso, la de-politicizzazione[190], dunque, non rappresenta una mera rimozione del conflitto, ma una sua riorganizzazione all'interno dei parametri della

[189] La *Responsabilità Sociale d'Impresa*, in inglese *Corporate Social Responsibility* (CSR), indica l'impegno delle aziende a operare in modo etico, inclusivo, sostenibile e trasparente, integrando nelle proprie strategie gli interessi economici, sociali e ambientali delle diverse parti coinvolte. Attraverso l'adozione di regolamenti interni o codici etici, le organizzazioni si orientano verso pratiche che promuovono il benessere dei/delle dipendenti. In questo approccio, l'impresa non si limita a massimizzare il profitto nel breve termine, ma assume un ruolo attivo nel tutelare i diritti di tutte le parti interessate, dai/dalle dipendenti e collaboratori/trici, fino a fornitori/fornitrici, clienti, comunità locali e ambiente. Per un approfondimento più dettagliato sul tema, in particolare riguardo ai modelli di rendicontazione, alle normative internazionali e agli studi di casi concreti, si rimanda alla lettura del testo indicato, che offre un'esposizione esaustiva delle principali questioni e delle pratiche innovative in ambito di *Responsabilità Sociale d'Impresa*. L'autore, infatti, propone una riflessione critica sul ruolo dell'impresa nella società contemporanea, esaminando i fondamenti teorici e normativi della CSR, nonché le sue implicazioni pratiche. [Cfr. L. SACCONI, *Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria, Milano 2005).

[190] A tal proposito, Wendy Brown evidenzia come la narrazione della *governance neoliberista* agisca sottraendo la dimensione politica e critica da ogni sfera discorsiva. "Facendosi promotrice dell'enfasi caratteristica del mercato su quello che funziona, elimina dalla discussione le dimensioni della politica che contengono inflessioni politiche, etiche o altrimenti normative, mirando a sostituire la politica con approcci pratici e tecnici ai problemi". [Cfr. W. BROWN, *Il disfacimento del demos. La rivoluzione silenziosa del neoliberismo*, cit., p. 115].

governabilità neoliberale che utilizza un approccio manageriale per la risoluzione dei problemi. "Man mano che una cornice economica e obiettivi economici rimpiazzano quelli politici, una serie di interessi vengono incorporati nel progetto dell'aumento di capitale, svaniscono del tutto o si trasformano radicalmente attraverso la loro economizzazione"[191]. A tal proposito, risulta fondamentale fare una premessa sul significato più profondo del concetto di *razionalità neoliberista*. Pierre Dardot e Christian Lavar nel testo *La nuova ragione del mondo. Critica alla razionalità neoliberista*[192] sostengono che la *razionalità neoliberista*, le cui radici affondano nelle riflessioni filosofico-politiche di Michel Foucault[193] rappresenta un modo di pensare e governare che sussume nella logica del mercato e della concorrenza ogni dimensione della vita, plasmando e rimodellando le soggettività e le relazioni sociali. Infatti, la *razionalità neoliberista* si distingue per la sua capacità di estendere la logica di mercato oltre il dominio strettamente economico, colonizzando tutte le sfere dell'umano.

All'interno della *razionalità neoliberista*, il mercato assume una funzione che eccede la sfera economica in senso stretto, configurandosi come luogo di *veridizione*[194], ovvero come dispositivo attraverso cui si produce e si legittima ciò che viene riconosciuto come "vero". Seguendo l'analisi di Michel Foucault, in particolare il testo *La nascita della biopolitica*, si comprende come nel passaggio dal liberismo classico al neoliberismo si determini un rovesciamento fondamentale: il mercato non è più soltanto uno spazio da proteggere dalle ingerenze dello Stato, ma diviene il principio regolativo dell'intera arte di governare. Esso si costituisce come una struttura normativa capace di orientare tanto le condotte individuali quanto le decisioni istituzionali, secondo una razionalità economica che si presenta come neutra, oggettiva e naturale. In questo contesto, il mercato non è

[191] Ivi, p. 25.
[192] P. DARDOT, C. LAVAL, *La nuova ragione del mondo. Critica alla razionalità neoliberista,* cit.
[193] M. FOUCAULT, *Nascita della biopolitica. Corso al Collège de France (1979-1979)*, trad. it. di M. Bertani e V. Zini, Feltrinelli, Milano 2015.
[194] Come scrive Michel Foucault "è il meccanismo naturale del mercato, insieme alla formazione di un prezzo naturale, a permettere di falsificare e di verificare la pratica di governo, qualora si valuti sulla base di questi elementi ciò che il governo fa, i provvedimenti che adotta, le regole che impone. Il mercato, consentendo nello scambio di collegare fra loro la produzione, il bisogno, l'offerta, la domanda, il valore, il prezzo e così via, costituisce in questo senso un luogo di veridizione, cioè un luogo di verifica-falsificazione per la pratica di governo. È il mercato, di conseguenza, a far sì che un buon governo non sia semplicemente un governo che procede secondo giustizia. È il mercato a far sì che il buon governo non sia più soltanto un governo giusto" [M. FOUCAULT, *Nascita della biopolitica. Corso al Collège de France (1979-1979)*, cit., p. 39].

semplicemente un luogo di scambio, ma un modello epistemologico e normativo attraverso il quale si stabilisce ciò che è giusto, efficiente, produttivo o legittimo. La figura dell'*homo oeconomicus* non è più soltanto un agente razionale dedito al calcolo costi-benefici, bensì un paradigma di soggettività che definisce ogni individuo come imprenditore della propria esistenza, chiamato a governare la propria vita secondo i criteri della valorizzazione e dell'ottimizzazione continua.

Wendy Brown, in particolare, mette in luce come questa soggettivazione neoliberista non rimanga confinata al solo ambito economico, ma permei profondamente il tessuto politico e sociale. Ogni intervento pubblico – dalle politiche sanitarie alle pratiche educative, dalla gestione del *welfare* alle riforme amministrative – è ridefinito in funzione della "compatibilità di mercato": ciò che non genera competitività, efficienza o redditività viene automaticamente ricondotto a un campo di azioni obsolete o marginali. Il mercato, configurandosi come *dispositivo di veridizione*, diventa l'unico orizzonte in cui si stabiliscono i confini del pensabile e dell'agire "legittimo". In altre parole, la verità politica e sociale si misura attraverso parametri di produttività e concorrenza, mentre ogni altro criterio viene relegato al rango di inefficiente o anzi dannoso.

In altre parole, il mercato, in quanto dispositivo di veridizione, definisce così lo spazio entro cui è possibile pensare e agire, stabilendo i confini tra pratiche ritenute efficaci e quelle escluse come inefficienti o improduttive. In tal modo, *la razionalità neoliberista* si inserisce in profondità nel tessuto sociale, configurandosi come una tecnologia del potere che ridefinisce il rapporto tra soggettività, potere e verità. Difatti, la centralità attribuita alla figura dell'*homo oeconomicus* e alla logica imprenditoriale contribuisce a modellare le soggettività secondo un paradigma prestazionale e competitivo, nel quale ogni individuo è chiamato a concepire sé stesso come un'impresa.

> Il regno normativo dell'*homo oeconomicus* in ogni sfera significa che non ci sono motivazioni, spinte o aspirazioni all'infuori di quelle economiche, che esseri umani non significa nient'altro che la mera vita. Il neoliberismo è la razionalità attraverso cui il capitalismo finalmente inghiotte l'umanità, non solo con il suo armamentario di mercificazione coatta e la sua espansione guidata dai profitti, ma attraverso la sua forma di valorizzazione.[195]

[195] W. BROWN, *Il disfacimento del demos*, cit., p. 43.

Di conseguenza, tanto le istituzioni pubbliche quanto le pratiche individuali vengono valutate esclusivamente in relazione ai criteri di efficienza e produttività: ogni forma di azione politica o di comportamento personale deve misurarsi con la logica del profitto e del rendimento. In questo contesto, il mercato non si limita più a essere uno strumento economico, ma si configura come una struttura ontologica e come un dispositivo etico-politico che delimita i confini tra le modalità di governo considerate legittime e le forme di soggettività etichettate come non riconoscibili – in particolare, *vite precarie*[196]. Infatti, traducendo il mercato in "spazio di *veridizione*", il paradigma neoliberista stabilisce da un lato quali comportamenti e quali decisioni istituzionali possano essere definiti razionali e accettabili, e dall'altro plasma non soltanto la fisionomia delle organizzazioni statali, ma rimodella anche l'architettura delle soggettività e delle relazioni sociali, fino a ergersi a vera e propria *ontologia* del vivere comune.

In quest'ottica, la razionalità neoliberista va intesa come un dispositivo di potere – una tecnologia di disciplinamento secondo cui gli individui sono chiamati a interiorizzare le norme di "capitalizzazione di sé" e a conformare il proprio agire ai principi dell'imprenditorialità continua. Diviene quindi evidente come questa razionalità non si limiti a regolare le dinamiche economiche, bensì agisca sulla soggettività: essa impone l'idea che l'unico orizzonte possibile sia quello competitivo, relegando alla marginalità chi non riesce a produrre o a competere secondo gli *standard* neoliberisti. In tal modo, il neoliberismo non si sostanzia semplicemente in un modello di *governance*, bensì in una tecnologia di disciplinamento che legittima la selezione sociale attraverso l'"ordine del mercato" e in cui ogni esistenza viene misurata in termini di *utilità economica* e *potenziale di crescita*.

> Ciò che va messo in rilievo è la matrice economicista del regime di verità neoliberale, nella misura in cui performance, competizione, valorizzazione, flessibilità e adattamento diventano le parole d'ordine a partire da cui verificare e falsificare le tecniche preposte al governo di sé e degli altri.

[196] Judith Butler con l'espressione "vite precarie" fa riferimento a tutte le esistenze che sono sistematicamente esposte alla violenza, alla discriminazione e alla privazione dei diritti fondamentali, tra cui il lutto. Un tema ricorrente nei testi della filosofa, il lutto diviene una pratica di riconoscimento, tra le altre, sottratta alle donne, soggettività queer, trans, razzializzate e migranti. In altre parole, esistenze precarie e "meno degne di lutto" e riconoscimento. [Cfr. J. BUTLER, *Vite precarie. Contro l'uso della violenza in risposta al lutto collettivo*, trad. it di A. Taronna, L. Fantone, F. Iuliano, C. Dominijanni, Meltemi, Milano 2017].

> Sono esse che illuminano il campo del pensabile, del dicibile e dell'esperibile e che, così facendo, forniscono un senso – come direzione e giustificazione – a decisioni e comportamenti, tanto a livello individuale quanto a livello statale.[197]

In tal modo, l'esistenza diviene uno spazio vuoto che assume un senso solo se accetta di essere assorbita in tutti i suoi interstizi dal vortice feroce del consumismo sfrenato e dell'investimento perpetuo. Il mercato, dunque, affermandosi come principio di *veridizione* prevede una specifica regolamentazione dei corpi, degli spazi e delle condotte individuali, che ottengono riconoscimento e intellegibilità solo se conformi a un paradigma concettuale basato sulla razionalità economica. In questa prospettiva, il soggetto si autogoverna, interiorizzando criteri di efficienza, produttività e competitività come norme ontologiche del vivere. Come sottolinea Wendy Brown, il neoliberismo disfa le distinzioni tra economia e politica, tra mercato e vita, trasformando ogni ambito dell'esistenza in un campo di performatività economica.

A tal proposito, la concorrenza e la competizione divengono dei principi regolatori dell'ordine economico e sociale. Accanto all'enfasi sulla mercatizzazione dello spazio pubblico, il *modus operandi* proprio dell'impresa[198] si è imposto come il paradigma dominante di soggettivazione: gli individui sono esortati a gestire se stess* come delle imprese, chiamati a rispondere singolarmente e individualmente alle proprie azioni e, dunque, a governare individualmente se stess*[199]. Inoltre, seguendo il modello egemonico neoliberista, i soggetti sono costantemente esortati a organizzare le proprie esistenze in termini di *performance* e proattività. Ciò che conta è quanto si è investito su di sé, il capitale accumulato nel tempo e il profitto ottenuto con il proprio lavoro. Attraverso il "gioco" neoliberale i soggetti, definiti consumator*, sono portati a credere che per vivere felici[200], per godere di un benessere, sia necessario dipendere dall'adesione alle sue

---

[197] F. GREGGI, *Veridizione neoliberali. Uno sguardo sull'operatività dei discorsi veri del neoliberalismo nella produzione di soggettività*, in "Nóema- Rivista online di filosofia", vol. 13, 2022, pp. 47-67, p. 54.

[198] In questo capitolo, il termine "impresa" fa principalmente riferimento alle grandi organizzazioni economiche, in particolare alle multinazionali, le quali si distinguono nettamente dalle imprese di natura sociale, come ad esempio le cooperative.

[199] M. FOUCAULT, *Nascita della biopolitica. Corso al Collège de France (1979-1979)*, cit., p. 32.

[200] Sarah Ahmed ci invita a riflettere criticamente su ciò che comunemente consideriamo desiderabile per la nostra vita. Secondo Ahmed, la felicità non è semplicemente uno stato interiore o una condizione soggettiva, ma una costruzione sociale e culturale che funziona come una forza normativa, una tecnologia di disciplinamento. Ahmed problematizza questa "promessa di felicità", mostrando come essa possa essere

regole: rassegnarsi alla precarietà intesa come condizione inevitabile e ontologica; trasformarsi in un *brand* su cui investire risorse e progettare il proprio futuro seguendo logiche economiche e aziendali e, dunque, valutarne i costi e i benefici. Tale prospettiva dissolve progressivamente il margine tra vita professionale e personale, facendo sì che ogni aspetto dell'esistenza umana sia subordinato a criteri di produttività e valorizzazione economica.

In tale quadro di riferimento, accanto alla centralità attribuita alla competizione e all'aziendalizzazione dell'esistenza, un ulteriore fondamento della razionalità neoliberista è costituito dalla retorica del merito e della meritocrazia[201]. Tale narrazione, che attribuisce il successo individuale unicamente al merito personale, finisce per occultare le disuguaglianze strutturali, contribuendo così alla loro legittimazione. Ignorando le diseguali condizioni e opportunità di partenza e l'intersezionalità dei diversi assi di oppressione, il principio meritocratico si configura come un dispositivo ideologico che rafforza l'ordine sociale esistente e anestetizza il conflitto. In tal senso,

> […] l'ideologia del merito è ostile al conflitto. Il conflitto sociale si nutre dell'azione collettiva, il merito dell'iniziativa individuale. Il primo persegue scopi comuni che investono la società nel suo complesso, il secondo concepisce il progresso sociale come ricaduta naturale di una somma di successi personali. L'uno prefigura un diverso ordine sociale, l'altro conferma quello esistente.[202]

---

escludente o coercitiva per tutte le vite precarie. Infatti, chi si discosta dal modello etero-cis-patriarcale – ad esempio soggettività *queer*, soggettività razzializzate, transfemministe, anticapitaliste – viene percepito come "infelice" o "guastafeste", proprio perché rifiuta di condividere quelle aspettative socialmente accettate. In questo modo, la felicità diventa uno strumento di disciplina, che premia la conformità e punisce la deviazione. L' approccio critico è fondamentale, secondo Ahmed, per smascherare le narrazioni neoliberiste della felicità, che collegano benessere e realizzazione personale al consumismo, alla ricchezza, alla produttività e al successo individuale e professionale. La felicità è "una promessa che ci indirizza verso determinati oggetti, come se questi oggetti ci fornissero gli ingredienti necessari a una vita buona. La felicità implica una forma di orientamento: sperare nella felicità significa venire dirette in modi specifici, perché presumiamo che la felicità derivi da alcune scelte di vita e non da altre" [S. AHMED, *La promessa della felicità*, trad. it. di A. Popa-Rolando, L. Scarmoncini, Sossella, Bologna 2023, Edizione digitale, Capitolo due, "Guastafeste femministe", Felicità, educazione, donne].

[201] Per un approfondimento critico del concetto di merito e del paradigma meritocratico, si rimanda al testo di Michele Boarelli, il quale analizza in modo approfondito le origini, le trasformazioni e le implicazioni ideologiche del discorso sulla meritocrazia. Attraverso una prospettiva filosofico-politica, l'autore mostra come l'ideologia del merito, lungi dall'essere un criterio neutro o oggettivo di valutazione, si configuri come uno strumento di legittimazione delle disuguaglianze sociali, particolarmente efficace nel contesto neoliberista. Boarelli evidenzia come il ricorso retorico al "merito" contribuisca a naturalizzare le gerarchie sociali, spostando l'attenzione dalle condizioni strutturali di partenza alla responsabilità individuale, e mascherando così le diseguaglianze sistemiche sotto l'apparenza della competenza individuale. [Cfr. M. BOARELLI, *Contro l'ideologia del merito*, Laterza, Bari 2019, Edizione digitale).

[202] Ivi, Capitolo 2, "Dietro la maschera".

Il principio meritocratico diventa uno strumento per sancire l'ordine esistente: le *élite* si riproducono mascherando da "capacità e competenze individuali" il vantaggio derivante da risorse materiali pregresse – istruzione di qualità, reti relazionali, supporto familiare, specifiche condizioni economiche – mentre chi ne è privo viene relegato in una condizione di apparente mancato "impegno" o insufficiente azione e iniziativa personale. Di conseguenza, il principio della premialità fondata sul merito non solo maschera i meccanismi di riproduzione del privilegio, ma contribuisce attivamente a perpetuarli, giustificando l'accesso a posizioni di potere o di riconoscimento non sulla base di effettive capacità, bensì sulla scorta di privilegi sociali preesistenti[203]. Inoltre, la retorica del merito si rivela pienamente operativa solo se accompagnata dalla parallela costruzione dell'altr* come scarto, come figura del rifiuto sociale.

In questa logica, la marginalità non è un effetto collaterale, bensì una condizione necessaria alla narrazione meritocratica. Come evidenzia Loïc Wacquant, attraverso il concetto di "marginalità avanzata" [204], la legittimazione dell'ascesa e del riconoscimento di alcune soggettività avviene per contrasto rispetto alla stigmatizzazione e all'esclusione di altre. Tali soggettività marginalizzate vengono definite in termini negativi, per assenza o mancanza rispetto ai codici dominanti di valore e riconoscimento, contribuendo così a rafforzare i confini simbolici e materiali che sorreggono l'ordine neoliberale. In tal modo, il successo dei "meritevoli" acquista legittimità proprio attraverso la costruzione sociale e discorsiva dei "non meritevoli", alimentando una gerarchia che appare naturale ma è in realtà profondamente ideologica e strutturata. Infatti, secondo Wacquant, la "marginalità avanzata" non è semplicemente una condizione di povertà o esclusione economica e sociale, ma è un fenomeno sistemico che produce veri e propri spazi di segregazione e marginalizzazione sociale. In altre parole, la marginalità non è un mero effetto collaterale, bensì un elemento costitutivo del discorso meritocratico: l'emergere dei "meritevoli" trova la sua ragion d'essere nello stigmatizzare e segregare chi non li è, descrivendo questi

[203] *Ibidem*
[204] L. WACQUANT, *I reietti della città ghetto, periferia, stato*, trad. it. S. Paone, A. Petrillo, ETS, Pisa 2016, p. 255.

ultimi secondo categorie negative (pigrizia, devianza, dipendenza) che li rendono opposte agli ideali del soggetto imprenditoriale[205]

Tale costruzione discorsiva consolida confini simbolici e materiali, rendendo naturale ciò che è invece il risultato di scelte politiche e di strutture socioeconomiche. In questo contesto, la retorica del merito propria della *razionalità neoliberista* contribuisce a normalizzare e legittimare le disuguaglianze sociali, attribuendo la loro responsabilità ai singoli individui.

> In tale scenario, si sviluppa un nuovo individualismo neoliberista, basato sul valore della prestazione, in cui non c'è spazio per i perdenti. La crescita degli individui, tuttavia, avviene in un quadro di sostanziale omologazione; i soggetti devianti non sono esplicitamente sanzionati (almeno nella maggior parte dei casi), ma semplicemente marginalizzati e messi in condizione di non fare sentire la propria voce (o di non avere voce).[206]

In tal senso, l'aziendalizzazione della propria esistenza e l'individualizzazione della responsabilità sono enfatizzate a scapito del riconoscimento delle cause strutturali e della dimensione collettiva delle lotte e delle relazioni sociali:

> […] una ragione che di colpo diventa valida su scala mondiale e una ragione che, lungi dal limitarsi alla sfera economica, tende a totalizzare, cioè a «fare mondo», con un proprio specifico potere di integrazione di tutte le dimensioni dell'esistenza umana. La ragione del mondo è anche, contemporaneamente, una «ragione-mondo».[207]

Difatti, questa *nuova ragione del mondo*[208] non solo riformula le politiche economiche e sociali ma plasma e colonizza anche il comportamento, i desideri e i bisogni delle persone, che sono incentivate ad agire e a muoversi nella rete sociale e pubblica come imprenditor* di sé stess*. In altre parole, la *razionalità neoliberista*, basandosi sull'iniziativa privata, sulla neutralizzazione delle lotte e sul graduale indebolimento del controllo statale, promuove un modello economico e socio-politico in cui il mercato e la logica imprenditoriale disciplinano l'esistenza umana attraverso pratiche facilmente interiorizzate dagli attori sociali, senza

[205] L. WACQUANT, *Urban Outcasts A Comparative Sociology of Advanced Marginality,* Polity Press, Cambridge 2008, pp. 229- 235.
[206] M. SORICE, *La razionalità neoliberista e gli ecosistemi digitali: ideologia, narrazioni, immaginari* in Quaderni di Teoria Sociale, vol. 1, n. 2, 2022, pp. 107-130, p. 115.
[207] P. DARDOT, C. LAVAL, *La nuova ragione del mondo. Critica alla razionalità neoliberista,* cit., p. 43.
[208] M. FOUCAULT, *Nascita della biopolitica. Corso al Collège de France (1979-1979)*, cit., p. 44.

ricorrere a forme esplicite di coercizione[209]. Difatti, accanto alla promozione del libero mercato, alla privatizzazione dei servizi pubblici e alla ridefinizione del ruolo dello Stato nella gestione politico-economica, si profila l'intersezione tra "tecnologie di dominio e tecnologie del sé"[210]. Con questo termine si intende l'insieme di strategie (educative, comunicative, organizzative) attraverso le quali gli individui sono condotti ad autoregolarsi secondo i parametri di efficienza, competitività e responsabilità imprenditoriale, assumendo come naturali gli imperativi imposti dal mercato. È in questo senso che, per usare le parole del filosofo Mark Fisher, il sistema politico mediato dal mercato è in grado di "metabolizzare e assorbire qualsiasi oggetto con cui entra in contatto"[211].

In questa prospettiva, dunque, la responsabilità individuale, l'autoregolazione e il culto della fiducia[212] divengono dei valori di riferimento, contribuendo a una rivoluzione dei rapporti tra individuo e società. In questa relazione, l'individuo viene considerato, al pari di una merce di scambio, un capitale (umano) performativo e competitivo, che ha il solo obiettivo di far fruttare le sue potenzialità e il suo talento perseguendo quotidianamente l'efficienza, la produttività e l'ottimizzazione del proprio tempo. Di conseguenza, le identità sono definite tramite l'adozione di categorie economiche, il cui valore è misurato in termini di utilità e capacità di generare profitto. Il soggetto neoliberista, quindi, immerso in una realtà instabile, precaria e priva di assistenza, è costretto a cercare la felicità nell'individualismo possessivo e nel consumo[213]. Così, nello stesso momento in cui ogni individuo è considerato il principale autore del proprio successo o fallimento, ignorando le responsabilità sistemiche e strutturali, viene promossa una nuova ontologia del soggetto fondata sui principi dell'autoregolazione, dell'egocentrismo e della valorizzazione del sé[214]. In altri termini, si richiede al soggetto un costante

[209] Come ha scritto Wendy Brown: "Mentre la razionalità neoliberista riconfigura l'essere umano come capitale umano, una versione precedente dell'*homo oeconomicus* come massimizzatore di interesse lascia il posto a una concezione in cui il soggetto è allo stesso tempo socio di un'impresa e impresa in sé, e in entrambi i casi è guidato dalle pratiche di governance adeguate all'impresa. Queste pratiche […] sostituiscono il governo dall'alto nello Stato, nelle imprese e nel soggetto stesso con nuove tecniche di *management* in continua evoluzione". [W. Brown*, Il disfacimento del demos. La rivoluzione silenziosa del neoliberismo*, cit., p. 35].
[210] M. FOUCAULT, *Tecnologie del sé*, trad. it. di S Marchignoli, Bollati Boringhieri, Torino 1992.
[211] M. FISHER*, Realismo capitalista*, trad. it. di V Mattioli, Nero, Roma 2017, p. 33.
[212] R. GILL, S. ORGAD*, Confidence culture and the remaking of feminism*, cit., pp. 16-34.
[213] D. HARVEY, *Breve storia del neoliberismo*, cit., p.215
[214] R. GILL, S. ORGAD*, Confidence culture and the remaking of feminism,* cit., p. 19.

autocontrollo, disciplina e investimento su di sé con l'obiettivo di calcolare i propri obiettivi e azioni, osservandone la corrispondenza con le dinamiche economiche e di mercato. Infatti, attraverso l'interiorizzazione di questo processo di auto-disciplinamento e calcolo economico, l'individuo individua nella realizzazione personale e nell' investimento del proprio capitale umano due aspetti essenziali della propria identità. La costruzione del sé "consiste nell'appropriarsi delle opportunità e delle esperienze con cui si ha a che fare, affinché esse possano essere incorporate nel proprio *stock* di competenze aumentandone la valutazione"[215].

L'assimilazione delle esistenze negli interstizi del capitale porta alla progressiva scomparsa degli spazi non mercificati, che vengono gradualmente riconfigurati secondo la logica del consumo e il paradigma costi-benefici. Il plusvalore, dunque, non si genera solo attraverso processi economici esterni, ma viene ricercato nella costruzione di una specifica soggettività, chiamata ad assumersi la piena responsabilità della propria istruzione, formazione, salute e dell'acquisizione di determinate competenze, trasformandole in un investimento strategico. In quanto forza normativa, prescrittiva e performativa, il neoliberismo non si limita a regolamentare i comportamenti economici, ma contribuisce attivamente alla produzione e all'organizzazione della realtà sociale. Esso opera attraverso una serie di dispositivi discorsivi e materiali che promuovono l'autogoverno, l'auto-responsabilizzazione e la concezione del soggetto come impresa di sé. Tali logiche vengono interiorizzate dai soggetti, i quali finiscono per rispondere ai principi di efficienza, produttività e competizione, ristrutturando la propria identità e le proprie pratiche in funzione delle esigenze del mercato. Emerge così una nuova soggettività definita neoliberista che assume il principio utilitarista come guida della propria condotta fino a divenire un'estensione simbolica del meccanismo economico-produttivo. In quest'ordine del discorso economico e manageriale, l'individuo è spinto a identificarsi con l'impresa e dunque incentivato a migliorarsi e formarsi continuamente al fine di rimanere in competizione nel mercato del lavoro.

[215] F. GREGGI, *Veridizione neoliberali. Uno sguardo sull'operatività dei discorsi veri del neoliberalismo nella produzione di soggettività*, cit., p. 64.

Il soggetto – come si trattasse di un'azienda – è invitato a focalizzare le proprie energie sul proprio core business per valorizzarlo, nel caso del personal branding, e al tempo stesso per esternalizzare, ovvero delegare all'esterno, al mercato, tutte quelle attività che possono consentire una riduzione dei suoi costi operativi e garantirne la competitività.[216]

A tal proposito, è interessante sottolineare come nell'articolo *Io sono un'impresa*[217] di Massimiliano Nicoli, l'autore osserva come la logica neoliberista trova il suo campo d'azione anche nell'ambito delle organizzazioni aziendali e in particolare, nel settore che si occupa della gestione e selezione delle risorse umane (HR). Infatti, le pratiche di *Human Resource Management* (HRM) quali la selezione del personale, il reclutamento, la formazione e la gestione delle prestazioni e delle relazioni tra dipendenti, non sono neutrali, ma agiscono come strumenti di soggettivazione. Attraverso di esse, i/le lavoratori/lavoratrici non vengono semplicemente valutati/e e formati/e, ma progressivamente ridefiniti/e come auto-imprenditori/trici, spinti/e a interpretare sé stessi/e secondo logiche d'impresa. In questo modo, il/la lavoratore/lavoratrice è indotto/a a identificarsi a livello personale ed emotivo con l'organizzazione[218], facendo propri i valori e gli obiettivi aziendali e orientando su di essi la propria motivazione e il proprio impegno.

In altre parole, la logica neoliberista non agisce più solo sul mercato esterno, ma si insinua nel vissuto quotidiano del personale, inducendolo a identificarsi emotivamente con l'impresa, a percepire la propria carriera come progetto imprenditoriale e a trasferire internamente le dinamiche di "offerta e domanda" proprie del mercato, generando una soggettività che riconosce nell'azienda il fulcro della propria realizzazione.

---

[216] B. CASALINI, *Neoliberalismo e femminismi. Le diverse risposte dei femminismi contemporanei al neoliberalismo e le conseguenze delle politiche neoliberali sulla vita delle donne*, in "Jura Gentium", vol. XIII, n.1, 2015, pp. 31- 65, p. 49.

[217] M. NICOLI, *Io sono un'impresa. Biopolitica e capitale umano*, in "Aut aut", vol. 356, 2012, pp. 85-99.

[218] In ambito aziendale, si fa riferimento al concetto di *commitment* (impegno organizzativo) per indicare il grado di identificazione, coinvolgimento e fedeltà che un/una dipendente manifesta nei confronti della propria organizzazione. È un concetto centrale nella psicologia organizzativa e nella gestione delle risorse umane. A tal proposito, nell'ambito degli studi sul tema, sono state individuate tre dimensioni dell'impegno organizzativo: affettiva, di continuità e normativa. Il primo fa riferimento al coinvolgimento e all'identificazione dei/delle dipendenti con l'organizzazione e i suoi valori; il secondo riguarda il calcolo dei costi e benefici rispetto all'abbandono dell'organizzazione e infine, la sfera normativa fa riferimento all'obbligo morale che percepiscono i/le dipendenti di lavorare nell'azienda. Per approfondire il tema si rimanda alla lettura di J. P. MEYER, N. J. ALLEN, *A three-component conceptualization of organizational commitment*, in "Human Resource Management Review", vol. 1, n. 1, 1991, pp. 61-89.

Dunque, attraverso questo processo di assoggettamento le aziende orientano la propria condotta con stimoli, riconoscimenti e retoriche di realizzazione personale, trasformando l'individuo competitivo e produttivo in un valore, un capitale, una risorsa per il successo dell'impresa stessa. Con l'avvento del neoliberismo, si diffonde un linguaggio improntato sull'individualismo, incentrato su concetti come *empowerment*, responsabilità personale, flessibilità, autostima e autocontrollo. Tale vocabolario non solo ridefinisce il modo in cui gli individui percepiscono sé stessi e il proprio ruolo nella società, ma, come vedremo, influenzerà profondamente anche le istanze femministe, che, al contrario, non rispondono a una logica individualista, competitiva e meritocratica del mercato. Infatti, la *razionalità neoliberista* ha provocato delle trasformazioni dei soggetti[219] ed epistemologiche che coinvolgono, nello specifico, la condizione delle donne, delle persone *queer* e *trans*, razzializzate e soggettività non conformi.

In tale cornice teorica, l'ordine del discorso neoliberista, interagendo con il potere, genera complesse forme di esclusione[220] dissimulate da strategie di inclusione che operano attraverso la gerarchizzazione dei corpi, da un lato, e la categorizzazione delle identità, dall'altro. La prima viene realizzata tracciando il confine tra il corpo della classe medio-borghese, bianco, abile ed eterosessuale, e il *corpo-altr** costruito tramite negazione della norma. In tal modo, per esempio, le soggettività altre rispetto a quelle sussunte dal binarismo uomo/donna, sono inserite, tramite un processo di categorizzazione delle identità, nell'ordine concettuale della *differenza* rispetto alla norma *etero-cis-patriarcale*. Dunque, a differenza delle strategie e dei discorsi espliciti di esclusione pubblica, le istituzioni impiegano ulteriori strumenti e dispositivi di controllo dei corpi, spesso invisibili e apparentemente "inclusive". Così, la narrazione pubblica dominante, alla base delle politiche di genere, tende a privilegiare le esperienze delle donne bianche, benestanti e *cisgender*. In tal senso si ricorre a un modello di genere binario ed essenzialista che rappresenta le soggettività come disincarnate e trascendenti[221].

---

[219] B. CASALINI, *Neoliberalismo e femminismi*, cit., p. 145.

[220] M. FOUCAULT, *Sorvegliare e punire. Nascita della prigione*, trad. it. di A. Tarchetti, Einaudi, Torino 2014.

[221] Interessante, a tal proposito, è la prospettiva delineata da Patrizia Zanoni e Maddy Janssens. Le autrici hanno analizzato criticamente come la diversità venga rappresentata e descritta, nel contesto delle risorse umane, all'interno delle organizzazioni aziendali. Attraverso il riferimento a interviste e manuali di

In conclusione, questa cornice teorica consente di comprendere come il neoliberismo non sia soltanto un modello economico, ma una *forma di vita* che struttura e influenza le condizioni stesse di possibilità della soggettività, delle relazioni sociali e delle biopolitiche dei corpi. Le sue "tecnologie di potere" e di "disciplinamento" non agiscono in maniera direttamente repressiva, ma produttiva e performativa, contribuendo alla reiterazione di disuguaglianze sociali, celate dalla retorica del merito e dell'autodeterminazione. Nei prossimi paragrafi, questa analisi sarà fondamentale per una critica del femminismo neoliberista e delle sue forme istituzionalizzate e aziendalizzate, mostrando come anch'esse rispondano – consapevolmente o meno – a logiche compatibili con l'imperativo capitalista dell'espansione e produttività illimitata. L'analisi del paradigma neoliberista ci fornisce uno strumento epistemologico per comprendere la costruzione della "nuova" soggettività femminista. La "controversa affermazione che la concezione presumibilmente maschilista del liberalismo, secondo cui il soggetto è un essere economico indipendente e interessato a sé stesso, ha finito per caratterizzare negli ultimi decenni anche il soggetto femminile. Ciò non è dovuto al trionfo del femminismo, ma al trionfo del neoliberismo"[222].

2.2 Femminismo e neoliberismo: le prospettive critiche di Nancy Fraser, Sara Ahmed, Catherine Rottenberg ed Hester Eisenstein.

Nell'attuale contesto dominato dal neoliberismo e dalla pervasiva digitalizzazione dei *media*, le grandi imprese tendono a presupporre il fallimento dell'organizzazione statale nel fronteggiare specifiche problematiche sociali, attribuendo al mercato e alle strategie di *marketing* il compito di gestirle. In tal senso, la *razionalità neoliberista* non solo si infiltra nelle dinamiche sociali, ma assume una posizione egemonica di controllo e direzione, riorientando finalità e pratiche di competenza statale o collettiva. Come afferma Nancy Fraser, il

formazione sul *diversity management*, Zanoni e Janssens esplorano come la diversità diventi uno strumento per raggiungere obiettivi aziendali specifici. A ciò si aggiunge l'adozione di un linguaggio e di una comunicazione binaria che invisibilizza le intersezioni tra le diverse forme di discriminazione. L' articolo di riferimento è il seguente: P. ZANONI, M. JANSSENS, *Deconstructing Difference: The Rhetoric of Human Resource Managers' Diversity Discourses*, in "Organization Studies (OS)", XXV, 2004, pp. 55-74, disponibile su https://scholar.google.ca/citations?user=dUU0cokAAAAJ&hl=th, (consultato il 27/05/2024).

[222] J. OKSALA, *The Neoliberal Subject of Feminism*, in "Journal of the British Society for Phenomenology", 2011, pp. 104-120.

"capitalismo si rimodella nei momenti di rottura storica, recuperando in parte i filoni di critica nei suoi confronti"[223], adottando linguaggi e rivendicazioni dei movimenti sociali per trasformarle in forme di attivismo aziendale o *brand activism*[224]. Così, le istanze di giustizia e partecipazione vengono cooptate dalle imprese, che le fanno proprie per promuovere cause apparentemente emancipatorie, ma finalizzate a rafforzare la propria immagine e il consenso popolare. Al contempo, il sistema neoliberista legittima progressivamente una visione delle relazioni sociali basata esclusivamente sul calcolo costi-benefici, svuotando di contenuto politico le istanze collettive e riducendo il tessuto sociale a meccanismi funzionali alle logiche economiche. Come scrive Fraser,

> In generale, poi, la sorte del femminismo nell'epoca neoliberale presenta un paradosso. Da un lato, il relativamente piccolo movimento culturale del periodo precedente si è esteso esponenzialmente, diffondendo con successo le proprie idee in tutto il mondo. Dall'altro lato, in un contesto modificato le idee femministe hanno subito un sottile cambiamento per quanto riguarda il loro significato. Inequivocabilmente emancipative nell'era del capitalismo organizzato dallo Stato, le critiche dell'economicismo, dell'androcentrismo, dello statalismo e del westfalianismo ora paiono piene di indeterminatezza, in grado di soddisfare le esigenze di legittimazione di una nuova forma di capitalismo. Dopo tutto, questo capitalismo preferirebbe confrontarsi assai più con le rivendicazioni di riconoscimento che con le istanze di redistribuzione, dato che ha costruito un nuovo regime di accumulazione sulla pietra angolare del lavoro salariato delle donne e cerca di sottrarre i mercati alla regolazione politica al fine di operare ancor più liberamente su scala globale.[225]

In altre parole, la governabilità neoliberale che promuove le libertà individuali, conduce a uno spostamento delle lotte politiche e sociali dalla distribuzione al riconoscimento. Infatti, il paradigma neoliberale, enfatizzando la libertà individuale, l'autorealizzazione e la responsabilità personale, tende a depoliticizzare le rivendicazioni economiche collettive, disinnescando le lotte redistributive e relegandole in secondo piano. Ne consegue che le istanze di giustizia sociale e di genere si riconfigurano principalmente come lotte per il riconoscimento identitario e culturale. La governamentalità neoliberale, secondo Fraser, promuove una forma di soggettività che interiorizza la logica del mercato e

[223] N. FRASER, *Fortune del femminismo,* cit., p. 258.
[224] P. KOTLER, C. SARKAR, *Brand activism. Dal purpose all'azione*, trad. It. P. Iabichino, Hoepli, Milano 2020.
[225] N. FRASER, *Fortune del femminismo*, cit., p. 262.

l'auto-imprenditorialità, facendo sì che la critica sociale venga sempre più declinata in termini di visibilità, rappresentazione e rispetto delle differenze, piuttosto che in termini di uguaglianza economica e redistribuzione della ricchezza[226].

Tale spostamento, che, secondo Fraser, interessa il femminismo di seconda generazione, riflette una ristrutturazione delle priorità del discorso politico contemporaneo, in cui le rivendicazioni materiali (strutture economiche, *welfare* e riproduzione sociale) perdono centralità a favore di quelle simboliche, spesso più compatibili con l'ordine neoliberale. Secondo l'autrice, il femminismo di seconda ondata, nato con una forte vocazione critica e radicale, è stato progressivamente depotenziato da una ristrutturazione dei paradigmi della giustizia, favorita proprio dall'affermazione del neoliberismo. In particolare, Fraser denuncia lo spostamento dell'asse femminista dalle rivendicazioni materiali e redistributive – come l'uguaglianza economica, i diritti sul lavoro e l'accesso al *welfare* – verso una politica centrata sul riconoscimento[227], ovvero sulla visibilità dell'altr* come soggetto della vita politica e sociale, "avere pari dignità di interazione", come lo definisce Fraser[228]. Questo cambiamento, inizialmente inteso come un necessario correttivo alla rigidità economicista del marxismo classico, ha finito per produrre un nuovo squilibrio: un culturalismo unilaterale che ha marginalizzato la critica all'economia politica. In questo contesto, quando le istanze femministe vengono assorbite dalla logica del mercato, come accade nei discorsi sull'*empowerment* individuale, sulla *leadership* femminile o sulla conciliazione vita-lavoro declinata in chiave manageriale, finiscono paradossalmente per rafforzare l'ordine neoliberale anziché contestarlo.

Il rischio che Fraser mette in luce è quello di una *funzionalizzazione* del femminismo, ovvero la sua trasformazione da movimento di lotta radicale per la giustizia sociale a discorso compatibile, e talvolta strumentale, alle logiche neoliberiste. L'autrice non rifiuta il riconoscimento in sé, ma ne critica la sua assolutizzazione e il suo slegarsi da ogni analisi materiale delle disuguaglianze, così come le politiche esclusivamente redistributive che ignorano l'oppressione

[226] A. CAVALIERE, U*na giustizia a due dimensioni. Redistribuzione e riconoscimento nell'opera di Nancy Fraser*, Giappichelli, Torino 2023.
[227] Un approfondimento dei concetti di riconoscimento e redistribuzione è presente nel testo di N. FRASER, A. HONNET, *Redistribuzione o riconoscimento? Lotte di genere e disuguaglianze economiche*, trad. it. di E. Morelli, Mi. Bocchiola, Meltemi, Milano 2007.
[228] N. FRASER, *Fortune del femminismo*, cit., p. 22.

socioculturale. Pertanto, senza una prospettiva redistributiva e una critica del capitalismo, le rivendicazioni identitarie rischiano di diventare sterili, se non addirittura complici dell'ordine esistente. Piuttosto, è necessario superare ogni forma di unilateralismo teorico e politico, ricomponendo un paradigma integrato di giustizia che coniughi *riconoscimento* (gerarchia di *status*), *redistribuzione* (disuguaglianze di classe) e rappresentanza democratica.

Con questo passaggio "dalla redistribuzione al riconoscimento" sono arrivate forti pressioni per trasformare il femminismo di seconda generazione in una variante della politica dell'identità. Una variante sicuramente progressista, ma che tendeva comunque a enfatizzare la critica della cultura, minimizzando al contempo la critica dell'economia politica. In pratica, la tendenza era quella di subordinare le lotte socio-economiche alle lotte per il riconoscimento.[229]

In questo quadro teorico si inserisce il concetto di *brand activism*, o *attivismo aziendale*, una forma di coinvolgimento attivo da parte delle imprese nei confronti di cause sociali, ambientali, politiche o culturali. Il concetto ha iniziato a ricevere una crescente attenzione a livello accademico e manageriale soprattutto negli ultimi anni[230], a partire dal testo *Brand Activism: from purpose to action*[231] del 2020 che ha fornito una delle prime sistematizzazioni teoriche del fenomeno.

Il brand activism consiste negli sforzi compiuti dalle imprese per promuovere, ostacolare o indirizzare riforme (o mantenere lo status quo) in ambito sociale, politico, economico e/o ambientale, con l'intento di favorire o impedire miglioramenti nella società. Questo tipo di attivismo rappresenta una naturale evoluzione rispetto ai programmi di Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) e Environmental, Social and Governance (ESG), orientati ai valori ma troppo lenti nel trasformare realmente le imprese a livello globale.[232]

Difatti, il *brand activism* si propone come un'attitudine e una strategia del *brand*, che prende posizione su tematiche come la parità di genere, la sostenibilità ambientale, i diritti delle soggettività LGBTQIA+, la giustizia razziale, la democrazia o la libertà di espressione. Dal punto di vista strategico, tale orientamento si traduce in un posizionamento identitario che mira a distinguere il *brand* non solo in termini di prodotto o servizio, ma anche per i valori che rappresenta e condivide. In questo senso, l'impegno verso cause di giustizia sociale

[229] Ivi, p. 257.
[230] P. W. J. VERLEGH, *Perspectives: a research-based guide for brand activism*, in "International Journal of Advertising, the Review of Marketing Communications", vol. 43, n. 2, 2023, pp. 388-402.
[231] P. KOTLER, C. SARKAR, *Brand activism. Dal purpose all'azione,* cit.
[232] Ivi, p. 23.

non è soltanto un atto etico, ma, soprattutto, una strategia di *marketing* e una fonte di valore reputazionale, capace di attrarre clienti, rafforzare la fedeltà dei/delle dipendenti e migliorare le relazioni con organizzazioni esterne. Configurandosi come un nuovo paradigma relazionale tra imprese e società, il *brand activism* ridefinisce il ruolo e l'immagine dell'impresa come agente sociale attivo, attento alle cause di giustizia sociale. Tuttavia, come abbiamo già sottolineato nel primo capitolo, tale processo porta con sé un'ambivalenza radicale: se da un lato promuove un'immagine d'impresa etica e impegnata, dall'altro solleva interrogativi sulla coerenza effettiva delle azioni e sul rischio di una strumentalizzazione delle istanze sociali a fini commerciali.

In tale prospettiva, le grandi imprese si fanno promotrici di cause connesse al riconoscimento e alla valorizzazione delle differenze, incoraggiando l'adozione di politiche progressiste, mentre traggono vantaggio dall'aumento delle disuguaglianze sociali. Si tratta di un meccanismo che contribuisce a legittimare il "capitalismo aziendale" e a consolidare il potere delle grandi organizzazioni all'interno della società. A tal proposito, il femminismo assume un ruolo centrale poiché, prima ancora che alcune sue istanze venissero diffuse su larga scala, sono state cooptate e rielaborate nei centri di potere e nelle imprese, adottandone le dinamiche. La *razionalità neoliberista*, infatti, non si limita a riconoscere e visibilizzare le differenze, ma le strumentalizza, integrandole nella propria logica di mercato fondata sul monitoraggio di costi e benefici. Difatti, il discorso femminista ha subito profonde trasformazioni, entrando sempre più in dialogo con le logiche neoliberali che dominano l'economia e la politica globale.

Anche per le idee femministe è, del resto, in atto un processo di "monetizzazione" (Zullo, 2020: 103) e più in generale di capitalizzazione di tipo aziendale, in nome di un riposizionamento delle logiche del marketing e di una neutralizzazione dei conflitti sociali. E così, il capitalismo globale assume le questioni razziali, le lotte per i diritti delle comunità LGBTQI+, i temi del mobbing e delle molestie sessuali come cause «pubblicamente progressiste» e ne fa oggetto di una pratica di woke washing che punta a intercettare il «sentimento pubblico», senza rilevare la trama esistente tra i rapporti materiali nelle relazioni di dominio o intervenire su questioni sistemiche come i divari

retributivi, lo sfruttamento della manodopera, le disuguaglianze causate da una cattiva distribuzione della ricchezza, l'evasione fiscale delle imprese[233].

In questa direzione si inserisce il pensiero di Angela McRobbie[234], secondo cui non solo si è verificata una convergenza tra femminismo e neoliberismo, ma è avvenuto anche quello che lei descrive come una "disfatta" del femminismo come movimento sociale, che ha portato alla creazione di una nuova narrazione che favorisce l'individualismo, la retorica meritocratica, privilegiando le donne bianche, *cisgender*, eterosessuali, della classe media.

Dunque, oggi assistiamo a una sua crescente incorporazione nelle dinamiche del "realismo capitalista"[235], dando vita a una nuova configurazione del femminismo, definita "femminismo neoliberista o neoliberalizzante"[236] ma non solo, come vedremo in questo capitolo. Infatti, nell' attuale era del capitalismo globale, Sarah Banet-Weiser nel testo *Empowered: popular feminism and popular misogyny*[237] mostra come il femminismo sia stato inglobato in un sistema economico in cui i *media* digitali e i *social network* giocano un ruolo cruciale nella diffusione delle istanze di giustizia sociale e di genere. Questo processo si inscrive in quello che l'autrice ha definito *economia della visibilità*[238]; un paradigma che trasforma corpi e identità in merci facilmente consumabili e ridotte alla loro rappresentazione visiva e digitale. Sebbene l'aumento della visibilità del femminismo abbia ampliato l'accesso a discorsi e pratiche emancipatorie su scala globale, le dinamiche tipiche delle *economie della visibilità* rischiano, come

[233] L. MITAROTONDO, *Nel nome del femminismo. Decostruzione e formazione a partire dall'università*, in L Mitarotondo, F R. Recchia Luciani (a cura di), *Disubbidienti Politiche femministe nella società e nelle istituzioni*, cit. p. 94.
[234] A. MCROBBIE, *Post-feminism and popular culture*, in "Feminism and popular culture", vol. 4, n.3, 2004, pp.255-264.
[235] Come scrive Mark Fisher, "il potere del realismo capitalista deriva in parte dal modo in cui il capitalismo sussume e consuma tutta la storia pregressa: è un effetto di quella "equivalenza" che riesce ad assegnare un valore monetario a qualsiasi oggetto culturale, si tratti di icone religiose, pornografia, o Il Capitale di Marx" [M. FISHER, *Realismo capitalista*, cit., p. 30].
[236] Elisabhet Prugl, fa riferimento al concetto di *femminismo neoliberalizzante* per indicare la cooptazione del femminismo nei concetti economici neoliberali. Questo processo ha contribuito ad "adattare le idee femministe alle razionalità neoliberiste, rendendo le nuove identità di genere e le differenze di genere produttive per risultati che vanno dalla crescita economica al profitto aziendale. Il femminismo, in questo modo, è diventato una forza governante che opera attraverso le reti e la produzione di conoscenze specialistiche e che prospera su principi di responsabilità". [E. PRÜGL, *Neoliberalising feminism*, in "New Political Economy", vol. 20, pp.614–631, 2015, p. 612].
[237] S. BANET-WEISER, *Empowered popular feminism and popular misogyny*, Duke University Press, Durham, 2018.
[238] Ivi, pp. 42-64.

sottolinea Sara Ahmed, di svuotare di radicalità l'atto stesso del riconoscimento. In questo contesto, il riconoscimento cessa di essere uno strumento critico di trasformazione sociale per assumere la forma di un fine autoreferenziale, spesso confinato a un gesto puramente performativo volto a suggerire un'apparente apertura alle differenze. Ne consegue che la visibilità mediatica – anziché promuovere una reale messa in discussione delle strutture di potere – tende a consolidare l'ordine esistente, spostando il valore dell'azione politica dalla capacità di produrre cambiamento materiale alla mera osservabilità pubblica.

L'immagine non è più un mezzo per il messaggio politico, ma si identifica essa stessa con il messaggio, ridotto a una rappresentazione estetica e simbolica. Inoltre, la centralità della visibilità genera un rischio di iper-visualizzazione, fenomeno che non si limita alla spettacolarizzazione dei discorsi femministi, ma implica anche meccanismi di sorveglianza, identificazione e criminalizzazione[239]. La necessità di esistere all'interno degli spazi digitali secondo modalità dettate dagli algoritmi e dalle piattaforme comporta un'inclusione *selettiva* che riproduce le stesse gerarchie di potere e le disuguaglianze strutturali che i femminismi si propongono di decostruire. In questo senso, il dispositivo della visibilità si configura come una "tecnologia disciplinare" che, seguendo la teoria foucaultiana della "visibilità obbligatoria", non solo rende i corpi e le soggettività iper-esposte, ma le sottopone a nuovi regimi di controllo e normatività, spesso in continuità con logiche patriarcali e neoliberiste.

La visibilità è in realtà meno potente dell'invisibilità nel mantenimento della struttura egemonica, poiché la visibilità è più suscettibile alla critica (H. Gray, 2013). Tuttavia, le economie si definiscono come neutrali. Fondamentalmente, le economie riguardano gli individui-consumatori, acquirenti, venditori. In questa definizione, le economie vengono intese in un modo che convalida il capitalismo, in cui la produzione è invisibile, mentre le merci, i mercati e il consumo vengono prioritizzati. Le economie privilegiano e attribuiscono valore all'individuo che può partecipare a quell'economia e, poiché si concentrano sui corpi individuali, sono per definizione economie connotate in termini di genere, razza e classe sociale. All'interno delle politiche della visibilità, i corpi emarginati e privati dei diritti vengono portati sotto i riflettori proprio per evidenziare tale emarginazione e privazione. Nell'economia della visibilità, l'attenzione rivolta a questi corpi, la loro

[239] S. BANET- WEISER, *Empowered popular feminism and popular misogyny*, cit., p. 26.

esposizione e il numero di visualizzazioni diventano essi stessi la politica. Questo meccanismo è letteralmente progettato per i social media come Instagram, Tumblr e Snapchat. [240]

Le *economie di visibilità*, infatti, operano come dispositivi normativi che stabiliscono chi può essere vist* e riconosciut* e chi, al contrario, resta confinat* ai margini. Tali economie tracciano confini di inclusione ed esclusione, regolamentati in relazione alla partecipazione attiva nel mercato del lavoro e alla capacità di aderire a specifici codici culturali e produttivi. In questo senso, la *visibilità* nel contesto del neoliberismo non può essere definita un processo neutro dal momento che, attraverso la rappresentazione simbolica, trasforma l'esposizione dei corpi e delle soggettività in merce consumabile e misurabile in termini di visualizzazioni, like e condivisioni[241]. In questo meccanismo, le piattaforme digitali e i *brand* traggono vantaggio dall'estetica di "inclusività" pur continuando a privilegiare quei corpi e quelle narrazioni che meglio si inseriscono nel circuito dei consumi. La visibilità, così, diventa *performance* e le istanze femministe, antirazziste e ambientaliste rischiano di essere ridotte a *slogan*, facilmente assimilabili da *brand* e piattaforme digitali. Come osserva Sarah Weiser, è in questi termini che opera "l 'immagine della diversità e del genere all'interno della cultura mediatica: immagini di individui urbani, intelligenti, sicuri di sé e ragazze *empowered* funzionano come merci redditizie nel mercato mediatico"[242].

Questo fenomeno si manifesta in modo particolarmente evidente nell'industria della moda, un settore che, pur promuovendo, spesso, narrazioni di *empowerment* femminile, si fonda su dinamiche di produzione caratterizzate da sfruttamento del personale delle risorse naturali. La produzione, infatti, si avvale prevalentemente di manodopera a basso costo, impiegando soprattutto donne razzializzate del Sud Globale[243], spesso in condizioni di lavoro estremamente

[240] Ivi, p. 27.
[241] Ad esempio, molte *influencer* – da Chiara Ferragni, con i suoi post che oscillano tra vita di lusso e femminismo "commerciale", a Emma Watson, il cui attivismo *#HeForShe* spesso si intreccia con campagne di *brand* di moda sostenibile – incarnano questa tensione. Sebbene portino all'attenzione pubblica questioni di genere o diritti umani, le loro storie personali finiscono per essere declinate come "contenuto" da vendere a *partner* commerciali:
[242] S. BANET- WEISER, *What's Your Flava? Race and Postfeminism in Media Culture* in Y. Tasker, D. Negra*, Interrogating Postfeminism: Gender and the Politics of Popular Culture*, cit., p. 217
[243] Con il termine Sud Globale si fa riferimento ai Paesi periferici del sistema globale moderno chiamati *Terzo Mondo*. Questa nozione intende riconoscere l'agentività epistemologica e politica dei paesi periferici del sistema capitalistico. Non si tratta solo di un insieme di paesi che necessitano del supporto economico del Nord Globale, ma rappresenta anche un luogo di lotta e resistenza dove sono in atto politiche e pratiche

precarie, prive di tutele sindacali e diritti fondamentali. Un esempio emblematico è rappresentato dalla diffusione di capi d'abbigliamento con *slogan* femministi come *This is what a Feminist Looks Like* o *The Future is Female*[244]. Sebbene possano veicolare un messaggio politico femminista, la loro commercializzazione è spesso affidata a marchi che riproducono le stesse dinamiche di sfruttamento denunciate dai femminismi, imponendo condizioni di lavoro e salari estremamente precari per le operaie tessili[245]. Un esempio paradigmatico è offerto dai brand fast-fashion – come Zara, *Shein*, *H&M* – che spesso rilanciano collezioni corredate di campagne mirate a valorizzare la diversità e l'autonomia femminile. Tuttavia, in Bangladesh o in Cambogia, le operaie tessili di queste stesse filiere lavorano giornate estenuanti, con contratti atipici e stipendi precari, come documentato da organizzazioni quali *Clean Clothes Campaign*[246]. Qui, la visibilità mediatica del "vestirsi etico" si scontra con la realtà di stabilimenti dove vengono violati i diritti umani: ore di riposo, sicurezza minima e diritti di contrattazione.

Un altro esempio, ampiamente analizzato da Catherine Rottenberg, è quello di Beyoncé, che, insieme a altre celebrità, si è dichiarata pubblicamente femminista,

---

di decolonizzazione. Il Sud Globale emerge così come una categoria che mette in evidenza le relazioni diseguali e conflittuali con il Nord Globale, contestando la retorica occidentale che giustifica il dominio economico ed epistemologico. [Cfr. C. LEVANDER, Q. MIGNOLO, *The Global South and World Dis/Order*, in "The Global South", n. 5, 2011, pp. 1-11).

[244] Lo *slogan* "This is what a feminist looks like" nasce negli anni Novanta negli Stati Uniti, ma ottiene ampia visibilità nel 2003, grazie alla campagna promossa dalla britannica *Fawcett* Society. Nel 2014, la sua notorietà si consolida quando Emma Watson indossa una maglia con questa frase durante una mostra fotografica collegata alla sua partecipazione alla campagna ONU *HeForShe*. (Il discorso di Watson alle Nazioni Unite per la campagna *HeForShe* è consultabile al seguente *link*: https://www.unwomen.org/en/news/stories/2014/9/emma-watson-gender-equality-is-your-issue-too, consultato il 15/05/2025). Al contrario, "The Future is Female" risale agli anni Settanta, ideato per la Labyris Books di New York, la prima libreria femminista cittadina, e distribuito sotto forma di magliette e spille fin dal 1974. Dopo un lungo periodo di marginalità, il messaggio torna alla ribalta intorno al 2015, grazie alla condivisione sui *social media* (es. *Instagram*) e all'adozione del *slogan* da parte di figure pubbliche come Hillary Clinton, con successive apparizioni virali sui profili di Cara Delevingne e Beyoncé, che ne hanno accelerato la diffusione. (Per approfondire la storia dello *slogan* "The Future is Female" si consiglia di accedere al seguente *link*: https://www.dykeaquarterly.com/topic-the-future-is-female/, consultato il 20/05/2025 e J. BENNET, *How to Reclaim the F-Word? Just Call Beyoncé* in "Time", agosto 2014, consultabile al seguente *link*: https://time.com/3181644/beyonce-reclaim-feminism-pop-star/).

[245] Un esempio emblematico è stato documentato nel 2014 dal quotidiano britannico *The Mail on Sunday*, che ha rivelato come alcune magliette con lo *slogan* "*This is what a feminist looks like"*, promosse da alcune figure pubbliche e organizzazioni femministe nel Regno Unito, fossero state prodotte da operaie in Mauritius sottopagate e impiegate in condizioni profondamente precarie. Questo caso ha sollevato un ampio dibattito pubblico sull'ipocrisia di veicolare messaggi di emancipazione femminile attraverso filiere produttive che riproducono disuguaglianze sociali, inquinamento e sfruttamento [Cfr. S. BANET- WEISER, *Empowered popular feminism and popular misogyny,* cit. pp. 21-27].

[246] Per un approfondimento si rimanda al seguente link: https://cleanclothes.org/about.

contribuendo a diffondere il discorso sull'*empowerment* femminile nella cultura *pop*. Tuttavia, nel 2006 ha lanciato il *brand* di abbigliamento *Ivy Park*, la cui produzione è stata oggetto di controversie per le condizioni di sfruttamento delle lavoratrici impiegate. In particolare, da un'inchiesta di "The Guardian" è emerso che i capi venivano realizzati in "Sri Lanka in fabbriche *sweatshop*, dove le dipendenti erano pagate appena 44 centesimi all'ora"[247].

Questi casi evidenziano una dinamica ambivalente: da un lato, testimoniano l'ampia diffusione delle istanze femministe nel dibattito pubblico, grazie a campagne che portano all'attenzione globale temi di autodeterminazione e rappresentanza. Dall'altro, rivelano come le rivendicazioni sociali possano essere oggetto di meccanismi simbolici di aziendalizzazione e mercificazione perdendo la propria dimensione critica e trasformativa. In questo contesto, il femminismo diviene più compatibile con le logiche del mercato neoliberale, trasformandosi in un prodotto accettabile e commercialmente redditizio. Tale riconfigurazione, se da un lato facilita e favorisce una maggiore accessibilità al discorso femminista, dall'altro maschera profonde contraddizioni, legittimando pratiche di sfruttamento e oppressione che sono in aperto contrasto con i principi di giustizia sociale, parità di genere e decolonizzazione che piuttosto, dovrebbero promuovere. Parallelamente, il protagonismo mediatico di donne imprenditrici e celebrità che si dichiarano esplicitamente femministe contribuisce a rafforzare questa tendenza: la loro risonanza nei *media* popolari sancisce un'"apertura" al femminismo, ma al contempo rischia di ridurne le rivendicazioni a mere strategie di mercato. Pertanto, l'emergere della parola "femminismi" nel dibattito pubblico, se da una parte sembra finalmente legittimarla e favorirne una più ampia diffusione, dall'altra rende evidente la complessa relazione tra neoliberismo e movimenti femministi. Tale relazione è stata concettualizzata anche dalla studiosa Hester Eistenstein che l'ha definita "femminismo d'impresa transnazionale"[248], concetto che descrive la progressiva sussunzione delle rivendicazioni femministe all'interno delle imprese e delle logiche del capitalismo globale.

[247] J. GUERRA, *Il femminismo non è un brand*, cit., p. 81.
[248] H. EISENSTEIN, *Feminism Seduced: How Global Elites Use Women's Labor and Ideas to Exploit the World*, cit. pp. 26-28

Il capitalismo, in quanto sistema, utilizza il lavoro produttivo e riproduttivo delle donne, come le femministe socialiste sottolineano da almeno due secoli. Ma, inoltre, il sistema oggi si serve attivamente anche del lavoro ideologico e politico delle donne, prendendo le idee del femminismo e piegandole ai propri fini. Voglio denunciare questa forma di sfruttamento delle idee femministe e del lavoro delle donne, e suggerire che la strada verso la liberazione femminile non passa attraverso l'infinita espansione del capitalismo di libero mercato tramite la globalizzazione.[249]

Come anticipato, questo tipo di femminismo, inserito nell'*economia della visibilità*, diventa funzionale al capitalismo, adattandosi ai suoi meccanismi e al suo linguaggio. Infatti, il *femminismo neoliberista* si basa sull'idea binaria secondo cui l'ingresso delle donne nel mercato del lavoro e la loro presenza nei ruoli di potere costituiscono l'obiettivo primario per l'emancipazione femminile. In tale contesto, in virtù del legame tra autodeterminazione e visibilità mediatica, l'*autodeterminazione* non è qualcosa di distinto dalle dinamiche di mercato, bensì ne è parte integrante. Secondo questa prospettiva, l'aumento dell'occupazione femminile, l'accesso al credito e agli investimenti rappresentano degli indicatori fondamentali per valutare il raggiungimento della parità di genere e il superamento delle disuguaglianze sociali. All'interno di questa prospettiva, il riconoscimento dei diritti economici delle donne viene considerato una risorsa funzionale alla crescita del capitale, il cui valore è misurabile in termini di produttività ed efficienza.

Invece di adottare una prospettiva marxista, che indicherebbe la presenza di «profonde contraddizioni e tensioni strutturali» all'interno della versione globalizzata e contemporanea del capitalismo, le femministe imprenditoriali transnazionali affermano di aver trovato una soluzione semplice: una sana dose di estrogeni (Financial Crisis). In effetti, due autrici del cosiddetto business case per l'uguaglianza di genere – che definiscono *womenomics* – Claire Shipman e Katty Kay, hanno addirittura individuato un "rapporto tra attivi e estrogeni": più donne impiegate significano maggiori profitti, che esse chiamano pink profits (profitti rosa).[250]

L'ironia insita nel richiamo a una "sana dose di estrogeni" e al "rapporto attivi–estrogeni" mette in luce l'impostazione economicista di questo approccio. Trasformando le soggettività femminili in merci attraverso una narrazione essenzialista del genere, l'ingresso delle donne nel mercato del lavoro non viene percepito come un diritto o un'esigenza di giustizia sociale, bensì ridotto a mera

[249] Ivi, p. XI.
[250] H. EISENSTEIN, *Hegemonic feminism, neoliberalism and womenomics: empowerment instead of liberation?* in "New Formations", vol. 91, 2017, pp. 35- 49, p. 38.

variabile economica funzionale al rendimento aziendale. In tal senso, la parità di genere non viene perseguita per ragioni etico-politiche, ma solo nella misura in cui essa produce *profitti rosa*, ossia vantaggi economici.

Uno degli aspetti fondamentali del femminismo neoliberista, infatti, è la costruzione di una nuova "*soggettività femminista*", incentrata sulla realizzazione personale, professionale e sulla capacità di conciliare carriera e vita familiare. Si tratta di una soggettività che si muove all'interno dello spazio seguendo un modello di azione fondato su una visione imprenditoriale della propria esistenza; "la nuova ragazza è infatti indipendente, grande lavoratrice, motivata, ambiziosa e capace di godere almeno di alcune delle ricompense che provengono dalla cultura del consumo femminile, la quale diviene, a sua volta, il tratto saliente della sua cittadinanza e della sua identità"[251].

2.3 La costruzione della soggettività femminista tra equilibrio ed empowerment.

A partire dagli anni Duemila, il dibattito pubblico occidentale, in particolare quello angloamericano[252], ha assistito a una marcata intensificazione di riflessioni su questioni femministe e la pubblicazione di numerosi manifesti che hanno posto al centro dell'attenzione il ruolo delle donne nel mondo del lavoro e la gestione della maternità. Tali documenti hanno promosso un modello di donna emancipata e indipendente, spingendo alla diffusione di manuali di "auto-aiuto" e guide pratiche rivolte alle donne[253]. L'obiettivo è stato quello di fornire strumenti e strategie per superare le sfide della cosiddetta *doppia responsabilità*: da un lato, l'affermazione professionale in contesti ancora segnati da squilibri di genere, divario salariale, disuguaglianze nell'accesso a ruoli dirigenziali; dall'altro, la gestione della cura de* figl* e degli impegni privati.

A tal proposito, i testi considerati, tra gli altri, manifesto del femminismo neoliberista sono *Why Women Still Can't Have It All*[254] di Anne Marie Slaughter e *Facciamoci avanti: Le donne, il lavoro e la voglia di riuscire*[255] di Sheryl Sandberg ampiamente analizzati da Catherine Rottenberg. Nel testo di Sandberg l'autrice,

[251] L. RE, *Eguaglianza, differenza e diritti* in "About Gender", vol. 8, n. 15, 2019, pp. 1-42, p. 8.
[252] S. BANET- WEISER, *Empowered popular feminism and popular misogyny,* cit.
[253] C. ROTTENBERG, *L'ascesa del femminismo neoliberista*, cit., pp. 42-45.
[254] A. M. SLAUGHTER, *Why Women Still Can't Have It All*, in "The Atlantic", 2012, pp. 534- 554.
[255] S. SANDBERG, *Facciamoci avanti. Le donne, il lavoro e la voglia di riuscire*, trad. it. di S. Crimi, L. Tasso, Mondadori, Milano 2013.

partendo dalla sua esperienza personale, fa un appello alle donne affinché assumano un ruolo performativo e risoluto nelle loro carriere, affrontando le barriere interne ed esterne che ostacolano il successo lavorativo e imprenditoriale delle donne. L'autrice, infatti, propone strategie utili a coltivare la propria ambizione professionale, sottolineando l'importanza di colmare il divario di aspirazioni alle posizioni di *leadership*. A tal proposito, il testo evidenzia il bisogno di continuare a muoversi verso una vera parità di genere, che si esplica attraverso una rappresentanza paritaria delle donne nelle istituzioni e negli organismi decisionali. In questo modo, Sandberg non solo reitera un modello binario ed essenzialista ma riduce le disuguaglianze sociali all'assenza delle donne in posizioni dirigenziali, attribuendo tale fenomeno principalmente a una mancanza di ambizione personale e individuale, disconoscendo la geografia storica e politica dei femminismi. A tal proposito scrive: "quel che mi allarma non è solo che noi donne continuiamo a non metterci in primo piano, ma anche che non notiamo questo divario e non cerchiamo di colmarlo"[256].

La sua prospettiva, in linea con i principi della *razionalità neoliberista*, promuove un'idea di emancipazione basata sulla scalata individualistica al potere, dove l'attenzione alla crescita emotiva e personale sostituisce qualsiasi analisi critica delle strutture socioeconomiche. Evocando i principi liberali di parità, responsabilità, *empowerment* e libera scelta, l'autrice ne svuota il potenziale politico, trasformandoli in linee guida a cui il *nuovo soggetto femminista*[257] deve conformarsi. Così, l'ideale di una rivoluzione collettiva viene sostituita da una rivoluzione interiore e individuale, che pone al centro il miglioramento personale, la formazione continua, la competitività e la crescita professionale.

In questo modello, la soggettività femminile si configura in modo astratto e deterministico, prescindendo dalle condizioni materiali e strutturali di esistenza.

La donna proposta da Sandberg è capace di armonizzare perfettamente carriera e vita privata, spostando così l'asse dell'emancipazione sul piano della responsabilità individuale. In questa prospettiva, il successo o il fallimento diventano esiti di scelte personali, oscurando le disuguaglianze sistemiche che

[256] Ivi, p. 45.
[257] C. ROTTENBERG, *L'ascesa del femminismo neoliberista*, cit.

condizionano l'accesso reale alle opportunità, al riconoscimento dell'autonomia e all' intellegibilità ontologica[258].

In questa cornice teorica, l'equilibrio tra carriera e vita privata assume un ruolo centrale, fino a diventare una norma da seguire[259]. Come scrive Rottenberg,

> […] la ricerca di un equilibrio non semplicemente "sano" ma "soddisfacente" denota ancora maggiormente un soggetto imprenditoriale e una razionalità tipica del mercato, dal momento che per avere successo ed essere felici, anche per un periodo di tempo, sono fondamentali l'efficienza, l'innovazione e un calcolo costi- benefici.[260]

Secondo tale prospettiva, le donne sono spinte a non smettere mai di lavorare su sé stesse per incrementare e accrescere il proprio valore, in un'ottica che riflette pienamente la logica dell'economia di mercato capitalistica. A tal proposito, prendendo in considerazione le riflessioni di femministe come Rottenberg, Eisenstein, Gill, Fraser è possibile affermare che Sandberg nello stesso momento in cui esorta le donne a *farsi avanti* nel mondo, non fa nessun riferimento all'oppressione sistemica come causa delle diverse forme di discriminazione di genere, classe e razza. Piuttosto, propugna l'idea che le donne siano le uniche responsabili della propria felicità[261], incarnata nella realizzazione professionale, in perfetta sintonia con i principi della *razionalità neoliberista*. L'idea di trasformazione a cui allude è in realtà, una trasformazione personale che può concretizzarsi soltanto attraverso un processo di auto-disciplinamento continuo. Come scrive Brunella Casalini, commentando il testo di Sandberg:

> […] le donne, che ormai hanno raggiunto l'eguaglianza dal punto di vista giuridico, devono ora soltanto "interiorizzare la rivoluzione", che significa lavorare sulla loro autostima e non continuare a tirarsi indietro quando si trovano di fronte alla possibilità di assumere posizioni di potere. Gli ostacoli maggiori che ancora rimangono loro dinanzi, infatti, sono "internal obstacles". La direzione in cui le donne sono invitate a muoversi è, dunque, quella di un controllo interiore che dia loro la possibilità di raggiungere l'obiettivo dell'autorealizzazione e della metamorfosi del sé, in perfetta sintonia con la visione neoliberale che vede il processo di individualizzazione della soggettività femminile come portatore di per sé di un aumento positivo degli spazi di libertà e di scelta.[262]

---

[258] A. ROBERTS, *The Political Economy of "Transnational Business Feminism": Problematizing the Corporate-led Gender Equality Agenda,* cit., p. 2.
[259] C. ROTTENBERG*, L'ascesa del femminismo neoliberista*, cit., pp. 46-58.
[260] Ivi, p. 89.
[261] Ivi, p. 88.
[262] B. CASALINI, *Neoliberismo e femminismi*, cit., p. 18

Con tono apertamente paternalistico, Sandberg esorta le donne a focalizzarsi su sé stesse, a coltivare maggiore autostima e a potenziare costantemente le proprie competenze affinché diventino più assertive e competitive nel mercato del lavoro e soprattutto per rendersi amabili agli occhi dei *partner* uomini[263], percepiti come funzionali al successo lavorativo. Il modello discorsivo che propone si fonda, dunque, su un approccio individualista ed eteronormativo che prescinde dalle strutture sociali e dalle disuguaglianze sistemiche. Come osservano Fraser e Rottenberg, l'adozione acritica del linguaggio dell'autonomia individuale e della libera scelta tende a dissimulare le condizioni materiali che rendono queste scelte accessibili solo a un ristretto gruppo di persone. Infatti, le protagoniste invitate a questa trasformazione "psichica"[264] e soggettiva sono le donne bianche, *cisgender*, borghesi ed eterosessuali. In altri termini, nello stesso momento in cui l'autrice individua la fiducia in sé stesse come la chiave per raggiungere la parità di genere e per occupare ruoli decisionali nella vita pubblica, invisibilizza le oppressioni intersezionali di genere, razza e classe.

Parallelamente, la maternità è affrontata in un'ottica individualistica, ignorando il ruolo determinante delle condizioni socioeconomiche e delle politiche pubbliche – come i congedi parentali retribuiti e il supporto statale alla genitorialità – nella possibilità concreta di conciliare lavoro e genitorialità. In questo quadro, la decisione di diventare madri è presentata come una libera scelta personale, e la capacità di "fare tutto" – ovvero portare avanti una carriera soddisfacente e allo stesso tempo garantire un ambiente familiare sereno – diventa un imperativo che ricade interamente sulla responsabilità individuale delle donne. Pertanto, il discorso si riduce alla narrazione della maternità come una semplice scelta personale, in cui le donne devono aspirare ad "avere tutto": una carriera di successo e una famiglia armoniosa.

Si potrebbe, dunque, assumere che attraverso la celebrazione dell'*empowerment*, la corrente neoliberista del femminismo ridefinisce i concetti di emancipazione in un linguaggio aziendalista e di mercato che incarna in modo esemplare il *nuovo spirito del capitalismo*[265]. Infatti, questa prospettiva enfatizza i

[263] *Ibidem.*
[264] R. GILL, S. ORGAD*, Confidence culture and the remaking of feminism*, cit.
[265] L. BOLTANSKI, E. CHIAPPELLO, *Il nuovo spirito del capitalismo,* trad. it di M. Schianchi, Mimesis, Milano 2014.

principi neoliberisti secondo i quali ogni aspetto della vita privata deve essere governato da logiche di *performance*, efficienza e auto-imprenditorialità. Piuttosto che interrogarsi sulle disuguaglianze di accesso ai servizi si trasferisce sull'individuo la responsabilità di "ottimizzare" il proprio tempo e le proprie risorse, tramutando la cura dei figli in un'attività gestibile – e misurabile – come un progetto aziendale[266].

Da questo punto di vista, l'obiettivo che viene prefissato e individuato come centrale per la vita delle donne è racchiuso nel termine *equilibrio lavoro-vita familiare (work life-balance)*: parola chiave del *femminismo neoliberista.* Questo concetto suggerisce che il raggiungimento dell'apice della realizzazione personale per le donne avviene attraverso un bilanciamento tra vita lavorativa e vita familiare, presupponendo implicitamente una divisione dei ruoli sessuali. Parimenti, si assume che tutte le donne aspirino sia a una carriera perfetta sia alla maternità o a una relazione eterosessuale. Rottenberg, a tal proposito, sottolinea come l'obiettivo proprio del *femminismo neoliberista* sia quello di dar vita a una soggettività che "incarni la responsabilità personale e che non pretende più nulla dallo stato, dal governo e dal gruppo sociale degli uomini"[267]. Secondo tale prospettiva, il controllo interiore diventa uno strumento di disciplinamento che identifica nell'individualizzazione della soggettività femminile la chiave per legittimare spazi di libertà e scelta.

Analogamente, nell'articolo di Slaughter, l'autrice si interroga su come le donne possano conciliare il successo professionale con un impegno concreto nella sfera familiare, individuando nella "conciliazione" la possibilità di essere felici[268]. In tal modo, come osserva Rottenberg, la prospettiva di Slaughter stabilisce un parallelismo tra la donna progressista e l'ideale della "conciliazione felice" instaurando una norma di genere che associa il femminile all'equilibrio tra lavoro e famiglia. Tale prospettiva, se da una parte decentralizza le donne dalla sfera domestica dall'altra, promuove una costruzione liberale dell'emancipazione fondata sull'equilibrio, inteso come condizione che garantisce felicità.

---

[266] Si rimanda alla lettura di N. FRASER, *Capitalismo cannibale. Come il sistema sta divorando la democrazia, il nostro senso di comunità e il pianeta*, trad. it. F. Lopiparo, Laterza, Bari 2022.
[267] C. ROTTENBERG, *L'ascesa del femminismo neoliberista*, cit., p. 87.
[268] A. M. SLAUGHTER, *Why Women Still Can't Have It All,* cit., p. 551.

> L'intera nozione di equilibrio felice ristabilisce la desiderabilità di avere sia una carriera professionale sia una famiglia normativa. In altre parole, la promessa di felicità dipende non solo dall'abilità individuale, ma anche dal proprio desiderio attivo di coltivare una professione o un lavoro significativo e dall'avere non solo un partner ma anche dei figli. […] L'articolo di Slaughter, dunque, non promuove una sorta di "femminismo" della scelta e libertario e aperto, poiché si presume che solo alcune scelte possano avvicinare le donne all'*eudaimonia*.[269]

A tal proposito, la maternità viene narrata in termini quasi supereroistici, enfatizzando la capacità delle donne di affrontare e superare ogni sfida, ma senza mettere realmente in discussione le strutture di potere e le dinamiche di assoggettamento insite nel sistema neoliberista. A ragione di ciò, Jennifer Guerra, nel testo *Il femminismo non è un brand*[270] fa riferimento a un programma formativo per aziende nato nel 2015 dal titolo *MAAM, Maternity as a master* con l'obiettivo di rendere la maternità una risorsa su cui investire. L'idea alla base del progetto è che le competenze sviluppate durante la maternità – ascolto, cura, empatia, *problem solving*[271] – siano delle abilità sfruttabili e valorizzabili nel mondo del lavoro[272].

> Le ricerche assicurano che le competenze potenziate sono 12, quattro relazionali (ascolto, comunicazione, empatia, gestione del tempo), a cui si aggiungono il problem solving, l'innovazione, il pensiero laterale, la creatività, e altre; tutte cose per le quali le aziende, in base ai dati Istat, spendono un miliardo all'anno.[273]

Si consolida una visione della maternità non più come un'interruzione o un ostacolo alla carriera, ma come un investimento strategico, un'esperienza che può produrre valore in termini di competenze professionali trasferibili e utili nel mercato del lavoro. Questo approccio si inserisce perfettamente nel processo di

---

[269] C. ROTTENBERG, *L'ascesa del femminismo neoliberista*, cit., p. 64.
[270] J. GUERRA, *Il femminismo non è un brand*, cit.
[271] A tal proposito, si rimanda alla consultazione del seguente link: https://www.youtube.com/watch?v=1epJ29yUaXk.
[272] Un altro caso significativo è quello di alcune multinazionali che hanno introdotto programmi di tutoraggio per la maternità. Le aziende come *Google* e *Salesforce* hanno creato reti interne di supporto dedicate alle dipendenti in gravidanza o rientranti dal congedo di maternità, con l'obiettivo di agevolarle nel rientro e nel riallineamento ai ritmi aziendali. Tali programmi sottolineano come le competenze acquisite – capacità di mediazione, pianificazione e emotività – abbiano un impatto positivo sulla produttività e sul clima dell'organizzazione. Anche piattaforme come "Mompreneurs" e "Female Founders" promuovono l'idea che trasformare l'esperienza materna sia una strategia efficace per la crescita professionale, promuovendo *workshop* e attività su questo tema. Per un approfondimento si rimanda ai seguenti link: https://mompreneursticino.ch/, https://female-founders.org/.
[273] P. CAPUA, *La maternità diventa un master: "Tra carriera e figli è possibile non scegliere",* in "La Repubblica", 2018, consultabile qui: https://www.repubblica.it/economia/2018/11/04/news/donne_impresa_riccarda_zezza-210764583/.

razionalizzazione neoliberista, che tende a sussumere ogni dimensione dell'esistenza entro logiche produttive e di mercato. Anche la maternità, quindi, viene reinterpretata secondo un paradigma imprenditoriale, in cui l'esperienza genitoriale diventa un'opportunità per affinare abilità altamente richieste nel mondo del lavoro, come la gestione del tempo, l'empatia e la *leadership*[274].

In questo quadro, la maternità[275] viene essenzializzata e neutralizzata, trasformata in un'esperienza performativa il cui valore è legittimato solo nella misura in cui essa si traduce in capitale umano. Difatti, piuttosto che essere riconosciuta nella sua complessità e materialità, viene ricondotta a uno strumento di crescita professionale. Le qualità tradizionalmente associate al femminile – empatia, cura, ascolto – non vengono messe in discussione, ma anzi valorizzate e rese funzionali alle esigenze del mercato. A tal proposito, secondo Silvia Federici, la maternità non è un destino biologico, ma una costruzione sociale storicamente inscritta nell'accumulazione capitalistica e nel dominio patriarcale[276].

> Federici non si limita a riaffermare il ruolo del modo di produzione capitalistico nell'oppressione delle donne, ma analizza come esso influisca e persino determini le caratteristiche considerate peculiari (maternità, cura, accudimento, servizio) della costruzione della loro identità di genere, stabilendo una volta per tutte il carattere artificiale dei "ruoli sessuali nella società capitalistica".[277]

Questa narrazione, lungi dal sovvertire gli stereotipi di genere[278], finisce per rafforzarli, attribuendo alle donne una naturale predisposizione al lavoro relazionale

---

[274] B. BECKER, B. GERHART, *The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects*, in "Academy of Management Journal", vol. 39, n.4, 1996, pp. 779-801.

[275] Nel solco degli obiettivi di questa indagine, non abbiamo inteso offrire un'esegesi esaustiva del pensiero di Silvia Federici, pur riconoscendo il suo contributo pionieristico nell'articolare la materialità e l'intersezione tra capitalismo e patriarcato. Per chi volesse approfondire, rimandiamo alla vasta bibliografia federiciana, dove la riflessione sulla riproduzione sociale si colloca all'interno di una critica radicale al capitalismo, al patriarcato e alla divisione sessuale del lavoro. In questa prospettiva, la maternità non si configura come un'esperienza biologica o affettiva, bensì come un dispositivo sociale ed economico che il capitalismo ha storicamente disciplinato e strumentalizzato per perpetuare forme di sfruttamento e controllo sui corpi delle donne e di tutte le soggettività marginalizzate [Cfr. S. FEDERICI, *Oltre la periferia della pelle, Ripensare, ricostruire e rivendicare il corpo nel capitalismo contemporaneo*, trad. it di Patricia Badji, Nextopie, Roma 2023].

[276] S. FEDERICI, *Calibano e la strega. Le donne, il corpo e l'accumulazione originaria*, trad. it. di L. Vicinelli, Mimesis, Milano 2015.

[277] F. R. RECCHIA LUCIANI, *Filosofe. Dieci donne che hanno ripensato il mondo*, Ponte alle Grazie, Milano 2025, p. 199.

[278] Il tema degli stereotipi di genere è stato approfondito nel *primo corso di formazione*, tenutosi il 25 gennaio 2024 nell'ambito del tirocinio previsto dal corso di dottorato nelle aziende Leader soc. coop (Bari) e Node soc. coop (Roma). In quell'occasione abbiamo esaminato i meccanismi e le forme assunte dagli stereotipi di genere, concentrandoci in particolare sulle dinamiche presenti nei contesti lavorativi.

ed emotivo, oggi sempre più richiesto nei settori del terziario e della *leadership democratica*[279]. A tal proposito, Angela McRobbie fa riferimento al concetto di "mascherata postfemminista"[280] proprio per indicare come la cultura neoliberale riprenda alcuni stereotipi di genere presentandoli come tratti peculiari della nuova soggettività femminista. Infatti, attraverso questo concetto l'autrice sottolinea come le donne mettano in scena un'emancipazione che, in realtà è una *maschera*, un camuffamento; "è una strategia consapevole che enfatizza il proprio carattere non coercitivo: è un travestimento di femminilità altamente stilizzato, adottato ora come una questione di scelta personale"[281]. Una maschera, dunque, che cela sotto

[279] La *leadership democratica* si configura come uno stile di conduzione fondato sulla partecipazione attiva dei membri di un gruppo o di un'organizzazione ai processi decisionali, promuovendo la condivisione, il confronto e il rispetto reciproco. In contrapposizione ai modelli autoritari o gerarchici, essa valorizza il contributo collettivo e la responsabilizzazione collettiva, risultando particolarmente adatta a contesti collaborativi e dinamici. Tale stile viene frequentemente associato alla *leadership femminile*, in quanto evoca tratti tradizionalmente e culturalmente attribuiti al genere femminile, quali l'empatia, la sensibilità relazionale, la propensione alla collaborazione e l'orientamento alle persone. Tuttavia, questa associazione rischia di riprodurre una visione essenzialista e stereotipata delle differenze di genere, contribuendo a consolidare delle prescrizioni: ciò che uomini e donne "dovrebbero essere" all'interno delle organizzazioni. Nel *secondo corso di formazione* svolto il 26 giugno 2024, durante il tirocinio previsto dal percorso dottorale, presso le aziende Leader soc. coop (Bari). e Node soc. coop. (Roma), ho avuto modo di approfondire criticamente queste dinamiche, evidenziando come l'opposizione dicotomica tra *leadership* maschile e femminile contribuisca alla riproduzione di schemi rigidi e deterministici. L'idea che le donne siano naturalmente portate a esercitare una *leadership democratica*, collaborativa ed empatica rischia infatti di vincolare le soggettività femminili a ruoli predeterminati, rendendo socialmente meno accettabili forme di *leadership femminile* più assertive o direttive. Come scrive McRobbie, le donne "hanno preso coscienza del fatto che farsi avanti e competere con gli uomini sul mercato del lavoro come loro pari comporta delle conseguenze. Sono nervose perché non hanno ancora familiarità con il potere: non si addice loro, sono inesperte, non possono permettersi di esercitarlo in modo rilassato o disinvolto, temono che possa renderle meno femminili. Non si tratta tanto di paura, quanto di una consapevolezza: il riconoscimento che l'appropriazione del potere, che si sono ritrovate ad assumere, influisce sulla loro negoziazione dell'eterosessualità e potenzialmente riduce la loro desiderabilità" [A. MCROBBIE, *The Aftermath of feminism*, cit., p. 66]. In tal senso, tali narrazioni possono rivelarsi funzionali alla riproduzione simbolica delle gerarchie di genere e della mascolinità egemonica, piuttosto che alla loro messa in discussione. Per un approfondimento si rimanda alla lettura di: A. H. EAGLY, J. SCHMIDT, *The leadership styles of women and men*, in "Journal of Social Issues", vol. 57, n. 4, 2001, pp. 781-797; J. BLACKMORE, *Educational leadership and Nancy Fraser*, Routledge, New York 2016.

[280] "La mascherata crea un *habitus* per le donne che ora si trovano inserite nei campi del lavoro, dell'occupazione e della vita pubblica – tutti domini precedentemente marcati come maschili. La mascherata rinnega le figure spettrali, potenti e castranti della lesbica e della femminista, con le quali esse potrebbero essere concepibilmente associate. Le "salva" dalla minaccia rappresentata da queste figure, reinstaurando trionfalmente lo spettacolo dell'eccessiva femminilità (sulla base del salario guadagnato in modo indipendente), rafforzando al contempo la mascolinità egemonica, attraverso il sostegno a questa femminilità pubblica che sembra minare – o almeno mettere in discussione – il nuovo potere acquisito dalle donne grazie alla loro capacità economica. Esistono molte varianti della mascherata postfemminista (a volte riassunta nella parola *immacolata*), ma in sostanza essa consiste in una riorganizzazione della femminilità, in cui stili vecchio stile – regole su cappelli, borse, scarpe, ecc., che segnalano sottomissione a un'autorità invisibile o a un insieme opaco di istruzioni – vengono reintrodotti". [Cfr. A. MCROBBIE, *The Aftermath of Feminism*, cit., p. 66].

[281] Ivi, p. 67.

l'apparenza dell'autodeterminazione, la persistenza di dinamiche di potere sessiste e patriarcali.

> Da quel momento in poi, è una folle discesa verso un groviglio di decisioni continue, su ogni tema e argomento, per ogni minuto e funzione della vita del bambino. Insomma, una sostanziale ristrutturazione del sé e del proprio assetto mentale. Prendere così tante decisioni è un allenamento senza precedenti per sviluppare la capacità di analisi delle informazioni e del contesto da una parte, e per imparare, dall'altra, a trovare soluzioni rapide e, col tempo sempre di più, anche efficaci.[282]

In questa cornice teorica, la maternità assume i tratti di una prova di forza, un'esperienza che le donne devono affrontare e superare con successo, dimostrando di saper bilanciare carriera e vita privata senza difficoltà. La retorica della "madre *leader*" o della "donna *multitasking*", pur presentandosi come una narrazione motivazionale e apparentemente emancipatoria, finisce per proporre un modello idealizzato e difficilmente raggiungibile. Tale rappresentazione, alimenta ulteriormente la pressione sociale sulle donne, rinforzando l'aspettativa che esse sappiano gestire in autonomia e con efficacia il complesso equilibrio tra lavoro e famiglia. In tal modo, si perpetua una visione che le ancora simbolicamente alla sfera della *communality*, ovvero alla dimensione relazionale e di cura. Questa costruzione, non solo maschera la natura socioculturale di tali attribuzioni, ma contribuisce anche a rendere invisibili le molteplici intersezioni tra genere, classe e razza. Inoltre, essa occulta le strutture di oppressione sistemica che rendono tali aspettative non solo irrealistiche, ma anche profondamente discriminatorie. La celebrazione della "donna *multitasking*" si configura così, non come strumento di emancipazione, bensì come dispositivo normativo che riproduce disuguaglianze, escludendo e marginalizzando le esperienze che non rientrano in questo paradigma idealizzato, consumistico ed eteronormativo.

> Allenarsi tutti i giorni, più ore al giorno, nella gestione della complessità e del cambiamento […] nutre un'attitudine, quella verso l'innovazione continua che tutti possediamo in modo latente, e che la natura contribuisce a rafforzare in chi deve prendersi cura di altri esseri viventi […] la natura ha attrezzato le donne per l'intensità di questo rapporto. E l'energia e la cura cui la maternità allena si rivolgono inevitabilmente anche al resto del mondo.[283]

[282] A. VITULLO, R. ZEZZA, *Maam, la maternità è un master che rende più forti uomini e donne*, BUR Varia, Milano 2014, p. 18.
[283] Ivi, p. 58.

Dunque, si rafforza l'dea che esista un istinto materno, innato e biologicamente determinato. Una visione deterministica che i femminismi, nel corso del tempo, hanno e cercano di smantellare e decostruire. La rappresentazione della maternità come destino naturale si inscrive in un discorso più ampio sulla naturalizzazione dei ruoli di genere, una costruzione sociale funzionale al mantenimento di gerarchie di potere patriarcali. Tuttavia, il *femminismo neoliberista* lungi dall'abolire questa divisione sessuale, la reintroduce in forme apparentemente progressiste, configurando la maternità come un processo imprenditoriale[284]. Questo modello, piuttosto che mettere in discussione la struttura stessa delle disuguaglianze di genere, la riformula nei termini dell'individualismo e della responsabilità personale. In questa prospettiva, la maternità è rappresentata come un vincolo imposto dalla biologia, ma anche come una scelta strategica e performativa, un'espressione dell'autorealizzazione professionale all'interno delle logiche utilitaristiche del mercato. Pertanto, il carico della riproduzione sociale continua a gravare sulle donne, benché in modo compatibile con l'etica neoliberale della produttività e della competizione. L'ideale della *madre-imprenditrice* promuove una visione in cui la maternità non è un limite alla carriera, ma un'opportunità di *crescita* personale e successo economico.

Tale retorica ignora la mancanza e l'insufficienza di politiche e interventi strutturali come l'assenza del congedo di paternità di pari durata a quello di maternità. Le politiche economiche neoliberiste, il lavoro di cura non retribuito, le disuguaglianze di genere nel mercato del lavoro e la mancanza di politiche di *welfare* adeguate sono tutti elementi che condizionano profondamente l'esperienza genitoriale, ma che vengono omessi nel discorso dominante. La retorica della "madre perfetta" sposta la responsabilità sulle singole donne, rafforzando il mito della maternità come una vocazione e un investimento efficace. Coloro che hanno curato il progetto *MAAM*, infatti, presentano "la famiglia ideale come una specie di piccola unità aziendale"[285] in cui vi è una netta divisione dei ruoli di genere e figl* intes* come prodotti o "macchine di abilità"[286]. In tale prospettiva, le donne devono essere in grado di trasferire le energie e competenze della vita quotidiana in quella

[284] *Ibidem*
[285] A. MCROBBIE, *Feminism and the New Mediated Maternalism*, in "New formations", vol. 80, n. 81, pp. 119-137, 2013, p. 141.
[286] *Ibidem.*

lavorativa, e viceversa, performando una continua conciliazione, priva di un effettivo sostegno statale.

> Possiamo riassumere questi cambiamenti nei seguenti termini: le nuove norme della vita della classe media, rivolte in particolare alle giovani donne, richiedono un investimento più intenso nel matrimonio, nella maternità e nella vita domestica, considerati parametri essenziali del successo femminile. Ciò legittima almeno in parte un allontanamento dall'idea di conciliare una carriera di successo a tempo pieno con la maternità. Al contrario, conferisce un nuovo status, più professionale, alle madri a tempo pieno, favorendo un ampio dibattito mediatico sulla cosiddetta "maternità intensa" e, allo stesso tempo, creando nuovi mercati, come le caffetterie a misura di bambino e la cosiddetta "moda da scuola" destinata alle "yummy mummies". [287]

In altre parole, questa visione si discosta da un approccio femminista incentrato sulla giustizia di genere e si avvicina a una prospettiva neoliberale e capitalistica, in cui l'autorealizzazione e il benessere individuale diventano obiettivi primari. Infatti, in linea con i principi regolatori della razionalità neoliberista, l'*empowerment* e il benessere sono oggetto di un processo di economizzazione che rende il loro raggiungimento un beneficio calcolabile, capitalizzabile e da cui estrarre[288] valore.

Inoltre, sebbene il discorso di Slaughter sembri rivolgersi a tutte le donne, esso risulta in realtà escludente poiché rafforza stereotipi di genere e non considera la complessità delle identità, ignorando fattori come classe sociale, razza e orientamento sessuale. Questa narrazione, infatti, è elaborata da donne bianche, borghesi e occidentali, ed è destinata a un pubblico con le stesse caratteristiche, eludendo così molte altre esperienze come quella delle lavoratrici precarie, delle donne nere o indigene che affrontano discriminazioni multiple, o delle persone *queer*, *trans** e non binarie che subiscono violenze strutturali. Come vedremo nel capitolo successivo, molte di queste esperienze rimangono completamente fuori dal dibattito.

L'ideale della "donna conciliata", che non è costretta a scegliere tra lavoro e famiglia, diventa per Slaughter il modello di riferimento, portandola a concepire lo

[287] Ivi, p. 142.

[288] In questo contesto, si è scelto di utilizzare il termine *estrazione* proprio per richiamare la sfera semantica e concettuale del capitalismo estrattivo, che non si limita a trarre valore da risorse naturali o territori fisici, ma si estende anche a spazi simbolici e concettuali. L'*autodeterminazione* diventa così una risorsa da sfruttare, un capitale simbolico da valorizzare e incorporare nei meccanismi di produzione di valore economico.

spazio pubblico come un'estensione delle esigenze private. Il valore delle donne, così, continua a essere strettamente legato alla maternità, interpretata in termini imprenditoriali e manageriali. In tal senso, essa diventa una funzione, un meccanismo da ottimizzare e misurare, piuttosto che un'esperienza libera da vincoli economici e produttivi. In totale analogia con le aspettative sociali e con un modello teorico che pensa il genere in termini essenzialisti e disincarnati, la donna a cui si riferisce il *femminismo neoliberista* viene rappresentata come una figura attraversata da una frattura: da una parte, indipendente e determinata e dall'altra, costantemente impegnata a mantenere un equilibrio senza mai oltrepassare i limiti. Infatti, "l'equilibrio è stato incorporato nell'immaginario sociale come bene culturale, contribuendo a generare un nuovo modello di femminilità emancipata: una donna professionista in grado di bilanciare una carriera di successo con una vita familiare soddisfacente" [289]. Questa tesi, però, ignora l'esistenza di chi non ha accesso a servizi di *welfare*, di chi vive in un contesto dove la rete di supporto è precaria, o di chi non si riconosce nel binarismo di genere. Questa tensione dicotomica conduce all'idea che il fallimento sia sempre imminente se non si riesce a bilanciare in maniera meticolosa tutti gli aspetti della propria vita.

In tal senso, la concretizzazione dell'equilibrio tra la maternità e il successo professionale diventa prescrittiva giacché propone un'idea di felicità dipendente proprio da tale conciliazione. Un femminismo, dunque, che non sfida e denuncia le norme esistenti ma che, piuttosto, le riproduce deterritorializzando la responsabilità di un potere patriarcale trasversale e interstiziale.

Di conseguenza, il cambiamento dell'atteggiamento delle donne nei confronti del lavoro viene rappresentato come condizione imprescindibile per la realizzazione personale e la felicità. Come evidenziano McRobbie e Sara Ahmed, questa idea di "equilibrio" tra vita privata e professionale non fa che riprodurre norme di genere gerarchiche, legando la nozione di felicità a un ideale di soggettività specifico: bianco, borghese ed eterosessuale. In questo contesto, le prospettive promosse da autrici come Slaughter e Sandberg si inseriscono pienamente all'interno della cornice *neoliberista*, che tende a dissimulare le disuguaglianze di genere. Tali disuguaglianze vengono così ricodificate come ostacoli interiori o emotivi – come

[289] S. R. FARRIS, C. ROTTENBERG, *Introduction: Righting Feminism*, in "New formations", n. 91, 2017, pp. 5-15, p. 6.

mancanza di ambizione, insicurezza o difficoltà a "farsi avanti" – anziché come effetti sistemici di strutture economiche e sociali diseguali. In definitiva, i discorsi femministi neoliberisti analizzati, pur facendo appello all'emancipazione e all'autonomia delle donne, finiscono per aderire a un paradigma individualista e performativo che neutralizza il potenziale trasformativo dei movimenti femministi. Soggettività performanti, madri di successo, *leader* empatiche e donne resilienti diventano le nuove figure simboliche di un femminismo che risulta, piuttosto, rappresentativo di donne imprenditrici, celebrità, *manager* bianche, *cisgender* e appartenenti alla classe medio-alta. Infatti, la *razionalità neoliberista* si appropria del linguaggio femminista per mettere in discussione la sua portata politica, dislocando e de-territorializzando i significanti intersezionali. Al contrario, propone un modello di emancipazione compatibile con le logiche del mercato capitalistico. In questo scenario, il femminismo viene rifunzionalizzato come dispositivo di disciplinamento e di conservazione dell'ordine *esistente*. In tal senso, contribuisce alla legittimazione di un paradigma simbolico che riconfigura le donne come imprenditrici di sé stesse, responsabili unicamente del proprio successo o del proprio fallimento. In questa prospettiva, la soggettività femminile viene ridefinita in chiave meritocratica e manageriale, secondo i dettami della *razionalità neoliberista*, che premia l'autonomia, l'efficienza e la produttività individuale. Come osserva Fraser, il femminismo si è trovato a essere l'alleato involontario del neoliberismo, poiché le sue richieste di riconoscimento si sono adattate perfettamente al paradigma economico dominante, perdendo di vista la dimensione della redistribuzione[290]. In tal senso, "il sogno di emancipazione delle donne è imbrigliato nel motore dell'accumulazione capitalista"[291].

2.4 Il culto della fiducia e l'estetica come forma di auto-disciplinamento.

Accanto al processo di cooptazione delle istanze femministe da parte delle logiche neoliberali, anche il linguaggio subisce una trasformazione profonda. Il discorso femminista viene progressivamente assoggettato alla razionalità del capitale, perdendo così parte della sua carica sovversiva. Le espressioni che evocano responsabilità condivise si trasformano in *slogan* improntati all'efficienza

[290] N. FRASER, *Fortune del femminismo*, cit. pp. 206-218.
[291] Ivi, p. 259.

personale, relegando le donne a "particelle di capitale umano": soggetti chiamati a interiorizzare un vocabolario che ne subordina l'agire alle esigenze di un mercato che privilegia la prestazione individuale. Con questo cambiamento semantico in mente, in questo paragrafo affronteremo il tema del culto della fiducia.

> Il femminismo popolare rappresenta quindi un ritorno alla serietà, un ritorno all'attenzione sulle ingiustizie di genere, ponendo al centro le ferite culturali, economiche e politiche che le donne subiscono vivendo in società sessiste. Tuttavia, si distingue anche per il modo in cui mobilita l'imprenditorialità e la capacità femminile come risposta a queste ingiustizie. Si può dire che il termine "popolare" associato al femminismo, così come la serietà sentimentale che caratterizza la comunicazione delle pubblicità femministe popolari, svolgano un lavoro culturale importante nel definire un particolare soggetto femminile/femminista. Il femminismo popolare, dunque, lega la politica femminista al contesto economico, anche se questo legame avviene attraverso un processo di adesione e recupero all'interno dello stesso femminismo popolare. [292]

Alla luce di quanto esposto, si osserva un cambiamento semantico da un lessico – proprio dei femminismi intesi come movimenti per la giustizia sociale – che riconoscono e decostruiscono rapporti di potere egemonici, a uno che enfatizza l'autocontrollo e l'iniziativa personale come risposte alle disuguaglianze strutturali. Il femminismo neoliberista, così come quello popolare e imprenditoriale[293] – sebbene non perfettamente sovrapponibili, ma accomunati dall'intreccio tra capitalismo e istanze femministe – promuove una narrazione in cui l'autodeterminazione è spesso ridotta a un imperativo di *empowerment* individualizzato, anziché a una trasformazione collettiva dei rapporti di potere. In questo scenario, alle donne viene richiesto di incarnare ruoli specifici, trasformandosi in soggetti performativi di una "femminilità imprenditoriale" che celebra l'autoefficacia e la fiducia in sé come risposte individuali a problemi collettivi e sistemici. La criticità di questa prospettiva, come afferma Weiser, è che "la mancanza di autostima è offerta come la causa principale della disuguaglianza all'interno del capitalismo neoliberale, non del patriarcato"[294]. L'enfasi sulla responsabilità personale finisce così per "sostituire le disuguaglianze, riducendole

[292] S. BANET- WEISER, *Empowered popular feminism and popular misogyny*, Duke University Press, Durham 2018, p. 46.
[293] A. ROBERTS, *The Political Economy of "Transnational Business Feminism": Problematizing the Corporate-led Gender Equality Agenda* in "International Feminist Journal of Politics", cit.
[294] S. BANET- WEISER, *Empowered popular feminism and popular misogyny*, cit., p. 96.

semplicemente all'assenza di donne nelle posizioni dirigenziali, e riconducendole a mera mancanza di ambizione personale, ossia a un'inclinazione emotiva condivisa da molte donne".[295]

A tal proposito, Rosalind Gill[296] introduce il concetto di *culto della fiducia* come elemento chiave del *femminismo imprenditoriale* contemporaneo, evidenziando il modo in cui la fiducia sia stata riconfigurata come una "tecnologia del sé", ovvero un dispositivo di autogestione e auto-sorveglianza. In questo quadro, la fiducia non è soltanto una qualità psicologica, ma assume una funzione normativa e performativa, attraverso cui le soggettività vengono interpellate a disciplinarsi secondo le logiche neoliberali di autonomia e responsabilizzazione individuale. Tale processo si inscrive in una più ampia dinamica di soggettivazione neoliberista, in cui l'*empowerment* viene ridotto a una questione di scelta individuale e di autovalorizzazione, oscurando le strutture sistemiche di oppressione che determinano le condizioni materiali di vita delle donne e delle soggettività non conformi.

In questa prospettiva, l'invito alla fiducia in sé stesse si traduce in una forma di standardizzazione epistemologica che annulla le differenze tra gruppi sociali, neutralizzando le specificità legate a classe, razza, genere, orientamento sessuale, abilità. In tal modo, la categoria di fiducia opera attraverso una logica essenzialista che reifica la categoria sociale di "donna" come un'entità omogenea, priva di stratificazioni interne alla categoria sociale e di intersezioni strutturali. Ciò porta a una rappresentazione binaria del genere, ignorando i modi in cui le relazioni di potere etero-patriarcali, razziali e classiste condizionano l'accesso a risorse, opportunità e spazi di autonomia e autodeterminazione. In tal senso, *il culto della fiducia* non è un dispositivo emancipatorio, bensì una forma di regolamentazione neoliberista che deresponsabilizza le istituzioni e che affronta le disuguaglianze sociali come un problema di motivazione e volontà personale. Infatti, *il culto della fiducia* esorta a intervenire su di sé, a lavorare sulla propria autostima, a trasformare i propri comportamenti quotidiani, promuovendo il mito di poter realizzare qualsiasi cosa. Il potenziale attrattivo di tali trasformazioni interiori risiede proprio

[295] C. ROTTENBERG, *L'ascesa del femminismo neoliberista*, cit., p. 29.
[296] R. GILL, S. ORGAD, *Confidence culture and the remaking of feminism*, in "New formations", vol. 91, 2017, pp. 16-34.

nella loro natura apparentemente semplice, rapida, accessibile e, soprattutto, non sovversiva. In quest'ottica, il testo di Sandberg non propone una critica radicale e strutturale dell'organizzazione aziendale, ma piuttosto individua un insieme di strategie volte a consentire alle donne di "muoversi meglio" all'interno delle norme del sistema capitalistico, promuovendo un percorso di accesso più efficace e semplice nella cultura aziendale e manageriale, senza tuttavia ambire a trasformarla.

> L'essere madre con fiducia (*confident mothering*) non mette in discussione le disuguaglianze fondamentali nella genitorialità e nella divisione del lavoro di genere, ma sprona invece le donne ad apportare cambiamenti che si adattino al loro ruolo di "genitore fondativo" e che lo sostengano. La fiducia in sé è seducente proprio perché non sfida lo sguardo patriarcale né le relazioni di potere asimmetriche; il suo valore risiede anche nel fatto che risulta attraente per gli uomini – e non richiede alcun cambiamento da parte loro.[297]

In questo quadro di riferimento, l'e*mpowerment* e la fiducia assumono un valore economico piuttosto che politico, riconfigurandosi come risorse strategiche nell'ambito del mercato globale e della produzione. A tal proposito, sia Sandberg che Slaughter, nei rispettivi testi, muovono dal presupposto di una crisi esistenziale che coinvolge le donne, portandole a dubitare di sé stesse e delle proprie capacità. Questa caratterizzazione interiore sembrerebbe costituire un ostacolo al loro pieno accesso alla sfera pubblica e professionale. Infatti, il femminismo neoliberista interpreta il superamento di tali barriere psicologiche come la chiave per l'autodeterminazione, la quale si identifica con il successo professionale. In questa prospettiva, l'autostima e la fiducia non si configurano solo come strumenti di realizzazione personale, ma diventano veri e propri dispositivi di disciplinamento: norme di comportamento che orientano e regolano la vita delle donne[298].

Sebbene la *cultura della fiducia* sembri offrire strumenti di resistenza al patriarcato – attraverso la denuncia delle disuguaglianze nell'accesso al lavoro, delle molestie nei luoghi professionali e della normatività legata a certi ideali di bellezza – essa si inscrive pienamente nella logica neoliberale. Come osserva Angela McRobbie, "il femminismo viene presentato in forma depoliticizzata,

[297] Ivi, p. 16.
[298] *Ibidem*

trasformandosi in un dispositivo che sollecita l'adattamento individuale piuttosto che la trasformazione collettiva"[299]. Gli appelli ad amare il proprio corpo e a coltivare l'autostima per accedere a posizioni di *leadership* rispecchiano questa tendenza: non mirano a scardinare le gerarchie aziendali e capitalistiche esistenti, ma a renderle più accettabili e funzionali attraverso una femminilità performativa e autosufficiente. In linea con quanto afferma Ahmed, l'idea di felicità[300] – o in questo caso, di *empowerment* [301]– viene messa al servizio della conformità, mentre Gill evidenzia come le narrative *postfemministe* spingano le donne a "scegliere liberamente" di conformarsi, rimuovendo così ogni traccia di oppressione o violenza sistemica.

A tal proposito, un elemento fondamentale della *cultura della fiducia* risiede nella sua attenzione a tutte quelle "emozioni positive" – quali felicità, autostima, speranza, successo – mentre tende a rinnegare, marginalizzare emozioni percepite come negative o politiche quali rabbia, l'indignazione e rivendicazione. In questo contesto emerge la figura della "femminista guastafeste" (*feminist killjoys*) teorizzata da Ahmed[302]: soggettività che, opponendosi alla narrazione dominante della felicità, ne rivela le implicazioni normative e prescrittive.

Secondo Ahmed, la felicità non è una condizione neutra né universale, ma una promessa sociale che orienta i soggetti verso determinati obiettivi, ruoli e relazioni considerate desiderabili o "giuste". Chi devia da questo percorso – per esempio chi contesta il sessismo, il razzismo, l'imperialismo – è percepito come fonte di disturbo, infelice, come chi "rovina la festa" e genera tristezza. Le femministe guastafeste, pertanto, incarnano proprio questa frattura: la loro indignazione scardina l'ordine simbolico secondo cui la felicità è associata alla conformità, al consumismo, all'omologazione e all'elisione del conflitto.

---

[299] A. MCROBBIE, *The Aftermath of Feminism: Gender, Culture and Social Change,* cit., p. 45.
[300] S. AHMED, *La promessa della felicità*, cit.
[301] Una rappresentazione pratica di tale meccanismo è rintracciabile nei programmi di *leadership* femminile proposti da molte aziende: *workshop* in cui si insegna a "sorridere sempre", a "gestire lo stress in modo positivo" e a "coltivare il successo", senza mai mettere in discussione le politiche interne che relegano le donne ai ruoli di supporto o impongono contratti part-time. Per approfondire si rimanda a M. BUSS, S. ANDLER, V. TIBERIUS, *Female leadership: An integrative review and research framework,* in "The Leadership Quarterly", vol. 36, n. 3, 2025.
[302] S. AHMED, *Il manuale della femminista guastafeste*, trad. it. di M. Baldo, feminoska, Fandango, Roma 2024.

In tal senso, la loro infelicità non è da intendersi come una mancanza, ma come un atto politico. Esso è il risultato della critica a tutti quei luoghi, ruoli e relazioni in cui la felicità dovrebbe, secondo le aspettative sociali, trovarsi: nella famiglia eteronormativa, nella maternità, in un lavoro gratificante, o nell'adesione agli stereotipi di genere. Le femministe guastafeste, dunque, non rinunciano alla felicità, ma ne contestano i presupposti ideologici in una società dominata dal capitalismo patriarcale e razziale, mostrando come certe forme di benessere siano accessibili solo a condizione di rimanere in silenzio di fronte alle ingiustizie sociali. Come osserva Ahmed, l'invito a partecipare alle istituzioni è spesso accompagnato dalla richiesta di non denunciare le forme di violenza sistemica da esse perpetuate.[303]

> La femminista guastafeste diventa un incarico, non solo nel senso che ci dà significato o valore, ma che ci viene assegnato un compito. Se assumere il ruolo della femminista guastafeste significa essere disposte a causare infelicità, possiamo ora dire cosa non significa. Ciò che rende la guastafeste così pungente, è l'esercizio di un giudizio che suggerisce che ciò che provoca sia intenzionale, ovvero che lo scopo di ciò che fa o dice sia ostacolare la felicità degli altri, o semplicemente mettersi in mezzo. Non intendiamo causare infelicità; siamo disposte a causare infelicità. Un giudizio può offuscare una distinzione. Quindi, non parliamo di sessismo o razzismo perché vogliamo rendere le persone infelici; vogliamo, semmai, parlare di sessismo o razzismo anche quando questo rende le persone infelici.[304]

Al contrario, il femminismo popolare o neoliberista prende le distanze da qualsiasi dimensione di conflittualità o critica radicale, rifiutando quelle emozioni considerate "negative", in favore di un linguaggio motivazionale e ottimista, perfettamente allineato con le logiche costi-benefici proprio del mercato. In questo orizzonte, si promuove un'immagine della donna determinata, autonoma, positiva e resiliente, capace di raggiungere il successo personale e professionale grazie al merito, alla fiducia in sé stessa e alla capacità di "bilanciare" vita e lavoro. In opposizione alla *femminista guastafeste* che rompe la "promessa della felicità" mettendo a nudo le ingiustizie sistemiche, la femminista neoliberale incarna un femminismo funzionale alle istituzioni e alle logiche economiche. Non si configura come un soggetto critico, ma piuttosto come soggetto produttivo e performativo,

[303] Ivi, p. 270.
[304] Ivi, p. 23.

che interpreta il successo professionale come ricompensa dell'impegno personale, mentre la positività si trasforma in una strategia di conformità alle norme vigenti.

Tale modello esalta implicitamente i privilegi della bianchezza, dell'eterosessualità, dell'ascesa sociale per merito e dell'accesso selettivo all'istruzione[305]. A tal proposito, Françoise Vergès fa riferimento a un femminismo "civilizzatore", statale e cosiddetto universalista che opera "strategie di pacificazione per far accettare i termini femminismo e femminista"[306]. Per Vergès le strategie di *pacificazione* sono meccanismi attraverso cui il femminismo dominante, che lei definisce *femminismo civilizzatore*, bianco ed eurocentrico, è reso compatibile con l'ordine neoliberale, coloniale e patriarcale. Queste strategie sono utilizzate "per far accettare i termini ' femminismo' e 'femminista'"[307] all'interno dei codici culturali e normativi delle istituzioni egemoniche, producendo un effetto apparentemente inclusivo. In tal senso, non eludono il femminismo, ma lo neutralizzano, rendendolo inoffensivo e positivo per le strutture di potere e le istituzioni. Questo processo, dunque, promuove una versione "atomizzata e depoliticizzata"[308] del femminismo, compatibile con l'ideologia neoliberale e con le sue retoriche meritocratiche, individualistiche e produttiviste. In altre parole, ciò che Vergès denuncia è una trasformazione del femminismo in uno strumento di *governance*, in cui non vi è una messa in discussione dell'ordine vigente[309].

È proprio all'interno di questa cornice teorica che il culto della fiducia trova piena espressione: nelle numerose campagne di *empowerment* aziendale e *marketing* il linguaggio dell'emancipazione viene sovente rielaborato al fine di vendere e promuovere prodotti. In tal senso, le istanze femministe vengono strumentalizzate per promuovere una concezione della soggettività in cui l'autodeterminazione è strettamente legata al consumo di beni, in particolare di prodotti estetici.

> La femminilità è stata sistematicamente rappresentata quasi esclusivamente in termini di frammentazione e oggettificazione, tanto che il "sé" è diventato un insieme di parti corporee disparate, da modificare continuamente o addirittura sostituire come parte dell'abbondanza di scelte

[305] Ivi, pp. 150-152.
[306] F. VERGÈS, *Un femminismo decoloniale*, cit., p. 91.
[307] *Ibidem*.
[308] C. ROTTENBERG, *L'ascesa del femminismo neoliberista*, cit., p. 139.
[309] R. ONNIS, *Françoise Vergès, Un féminisme décolonial*, in "Narrativa", vol. 42, 2020, pp. 203-210.

offerte dal consumo. In questo modo, la "completezza" per il soggetto femminile può essere solo una condizione temporanea e contingente, raggiungibile attraverso la sua partecipazione alla cultura del consumo.[310]

Questo approccio si fonda su un modello che impone alle donne un costante controllo e monitoraggio del proprio corpo, affinché non si conformino all'ideale neoliberista del fallimento. L'enfasi sull'introspezione, sulla cura del corpo e sulla trasformazione personale viene ampiamente promossa anche dal mondo imprenditoriale, che negli ultimi anni ha incorporato il vocabolario del femminismo neoliberista all'interno delle proprie strategie di *marketing*. Le imprese, infatti, hanno progressivamente reso questi concetti elementi centrali della propria narrazione, trasformandoli in strumenti di *consumo* e, di conseguenza, in meccanismi di profitto. Come ha affermato Rosi Braidotti, il capitalismo sembra operare come un meccanismo che produce differenze e disuguaglianze da cui poi estrarre profitto, merce, "la materia vivente – umana e non umana – è soggetta a una logica di sfruttamento scientifico ed economico all'interno di un sistema neoliberista che considera i codici della vita di tutta la materia come il vero capitale"[311].

A tal proposito, grandi aziende hanno utilizzato il lessico proprio della *cultura della fiducia* e del femminismo nelle loro campagne pubblicitarie, promuovendo un'ideale di donna determinata, che ha fiducia in sé stessa e sicura del proprio corpo.

E, sebbene queste organizzazioni si concentrino spesso sull'amore per sé stesse e sulla cura di sé, il loro obiettivo principale è il senso di inadeguatezza che le donne provano nel contesto lavorativo, in quanto soggetti economici. Molte organizzazioni di empowerment insistono sul fatto che la mancanza di fiducia in sé stesse sia la e principale per cui le donne non riescono ad avanzare nella propria carriera. Invece di concentrarsi su questioni strutturali, come la divisione del lavoro nei luoghi di lavoro, il supporto inadeguato per maternità e cura dei figli, o le ideologie radicate che continuano a privilegiare gli uomini come leader più razionali e capaci, le organizzazioni di empowerment chiedono alle donne di trovare dentro di sé la forza per semplicemente "essere" più

[310] R. GILL, C. SCHARFF, *New feminities. Postfeminism, Neoliberalism and Subjectivity,* Palgrave Macmillan, London 2011, p. 86.
[311] R. BRAIDOTTI, *Il postumano. Saperi e soggettività*, trad. it. di A. Balzano, DeriveApprodi, Roma 2022, p. 111.

sicure. È questo imperativo a "essere semplicemente fiduciose", piuttosto che un'attenzione al contesto che alimenta l'insicurezza, a diventare visibile all'interno di un'economia della visibilità.[312]

Questa narrazione si inserisce pienamente all'interno di una logica neoliberista, in cui le disuguaglianze di genere vengono sì riconosciute, ma le soluzioni vengono cercate all'interno delle stesse strutture economiche e istituzionali che contribuiscono a riprodurle. Difatti, all'interno di *questa economia della visibilità*, per esempio, immagini specifiche di etnicità e genere vengono strategicamente impiegate per promuovere prodotti presentati come etici e sostenibili: "nel contesto attuale della cultura mediatica, razza e genere sono inestricabilmente legati alle dinamiche del mercato, dove strategie di *marketing* segmentato e iniziative capitalistiche più localizzate portano a una valorizzazione dell'identità di sé basata sul consumo"[313]. In tale prospettiva, il cambiamento passa attraverso l'iniziativa individuale e il consumo: prodotti estetici e campagne aziendali diventano gli strumenti attraverso cui le donne dovrebbero riconquistare fiducia, successo e autonomia.

Un esempio emblematico è rappresentato da *Dove*[314], con la sua campagna "Real Beauty", che ha cercato di ridefinire i canoni di bellezza promuovendo l'accettazione del proprio corpo, in apparente contrasto con l'ideale normativo di estetica. Tuttavia, mentre il messaggio veicolato promuove un messaggio positivo di accettazione del proprio corpo, il fine ultimo rimane la vendita di prodotti per la cura della pelle e dei capelli[315]. Difatti mentre promuovono immagini retoriche di "autostima", nascondono condizioni di lavoro poco trasparenti nelle catene produttive. Attraverso un'iconografia che celebra la fiducia personale e il benessere individuale, le aziende trasferiscono la responsabilità dei fallimenti percettivi sul soggetto: se una donna non si sente "abbastanza sicura" o "abbastanza bella", ciò non viene attribuito alle pressioni estetiche imposte dai modelli di bellezza né alle scelte strategiche delle politiche aziendali, bensì alla sua presunta mancanza di fiducia in sé stessa.

---

[312] S. BANET- WEISER, *Empowered popular feminism and popular misogyny*, cit., p. 96.
[313] S. BANET- WEISER, *What's Your Flava? Race and Postfeminism in Media Culture*, cit., p. 217.
[314] B. CASALINI, *Il femminismo e le sfide del neoliberismo. Postfemminismo, sessismo e politiche della cura*, cit., p. 11.
[315] S. CAPECCHI, *Le campagne di femvertising e le reazioni delle audience online. Le contraddizioni del femminismo pop*, in "Rassegna italiana di sociologia", vol. 62, n. 1, pp. 131-163, pp. 134-136.

L'esempio appena menzionato si inscrive perfettamente nel quadro delineato da Naomi Wolf nel suo testo *Il mito della bellezza*, secondo cui l'ideale estetico funziona da "strumento di oppressione" mantenendo le donne in uno stato di perpetua insoddisfazione e consumo: è proprio attraverso la mitizzazione della bellezza che il mercato capitalizza sulle insicurezze femminili, proponendo soluzioni estetiche e prodotti come rimedio ai problemi che esso stesso contribuisce a creare[316].Infatti, il *mito della bellezza* ha bisogno di una continua sorveglianza del corpo e della propria immagine, ovvero di una "qualifica professionale della bellezza"[317], necessaria per essere legittimate a partecipare al discorso pubblico:

> Si assiste così a una *psicologizzazione del discorso femminista*, appiattito su come aumentare l'autostima e la sicurezza in sé stesse: una *confidence culture* che propone alle ragazze di *lavorare su di sé* come soluzione alla disparità di genere, allontanandole dagli obiettivi politici del movimento femminista […] Il *femminismo popolare* di campagne pubblicitarie come quelle dei *brand Dove*, *Nike o Always*, incoraggia le giovani ad avere *autostima* e *sicurezza in sé stesse* (divenuti i nuovi imperativi dominanti grazie alla *self-esteem industry*), ma non a diventare "femministe", sospingendole a lottare per modificare in profondità le strutture di potere.[318]

La narrazione femminista viene così inglobata in una logica di mercato che, pur facendo riferimento a concetti come pari opportunità, autostima e autodeterminazione, li piega a fini commerciali. Se, da una parte si celebra la "diversità" come valore, dall'altra si promuove una prospettiva che universalizza la categoria di donna come soggettività trascendente e disincarnata e promuove un'estetica specifica che diviene una nuova tecnologia di disciplinamento[319]. In altre parole, l'enfasi sull'estetica – intesa come insieme di codici visivi, modelli di comportamento e *standard* di bellezza – si configura come una nuova tecnologia di potere: non più solo veicolo di emulazione, ma vero e proprio strumento normativo che orienta le scelte di consumo e l'auto-percezione delle donne.

---

[316] N. WOLF, *Il mito della bellezza*, trad.it di Maria Castino Bado, Tlon, Roma 2022.
[317] Ivi, p. 8.
[318] S. CAPECCHI, *Le campagne di femvertising e le reazioni delle audience online. Le contraddizioni del femminismo pop*, cit., p. 136.
[319] Si rimanda al seguente sito per un approfondimento: https://www.dove.com/it/stories/campaigns/real-beauty-sketches.html

Anche il settore della moda ha adottato questa strategia: *Nike*, con campagne come *SO Win*[320], ha enfatizzato la forza e il potere delle donne nello *sport*, mettendo in discussione stereotipi di genere. Tuttavia, questa celebrazione della determinazione femminile è funzionale all'azienda che continua a trarre profitto dalla vendita di prodotti sportivi, sfruttando la retorica dell'*empowerment* per fidelizzare nuovi/e consumatori/consumatrici[321]. In altre parole, la campagna promossa da Nike ha rafforzato una visione utilitaristica della parità di genere, contribuendo alla diffusione di un modello di inclusività dominato dalle logiche aziendali. Questa forma di *femminismo-merce* non si limita a strumentalizzare le istanze femministe; essa riproduce anche codici estetici delineati da modelli di bellezza universali ed eteronormativi (giovani, snelle, bianche), ignorando le esperienze di coloro che non si riconoscono in tali parametri.

> Queste pubblicità femministe popolari si vantano di mettere in evidenza il divario in termini di fiducia e autostima che colpisce le donne, affinché esse possano superarlo e diventare più competitive a scuola e nel mondo del lavoro. In questo modo, gran parte della pubblicità femminista popolare sembra svolgere una funzione marcatamente economica, in cui la politica femminista viene inglobata nelle logiche neoliberali e reindirizzata verso l'individualismo. Sebbene alcuni elementi della critica femminista vengano mantenuti in questo processo di integrazione, il focus sull'individuo femminile, piuttosto che su una politica collettiva, finisce comunque per agire come una forma di disconoscimento.[322]

In conclusione, nel contesto dell'*economia della visibilità* il linguaggio e le pratiche del femminismo vengono risemantizzati all'interno della *razionalità neoliberista*, perdendo la loro carica dissidente e sovversiva. Il *culto della fiducia*, come tecnologia del sé, incarna perfettamente questo processo: lungi dall'essere

---

[320] Si rimanda al seguente link per un approfondimento: https://about.nike.com/it/newsroom/releases/nikes-new-so-win-brand-anthem-celebrates-the-power-of-sport

[321] Angela Roberts analizza una campagna lanciata da *Nike* nel 2008 in collaborazione con la fondazione NoVo, che ha portato alla creazione della piattaforma online *girleffect.org*. Al centro del progetto vi è il messaggio: "sostieni una ragazza e lei cambierà il mondo". Il video promozionale presenta un'immagine drammatica del mondo, segnato da povertà, malattie e disuguaglianze, in cui le protagoniste sono ragazze del Sud Globale raffigurate come fragili e bisognose di aiuto. Questa narrazione veicola l'idea che il superamento della povertà e delle disuguaglianze di genere possa avvenire esclusivamente attraverso l'emancipazione individuale delle donne, ignorando il ruolo delle istituzioni, degli Stati e delle strutture economiche globali. Allo stesso tempo, contribuisce a rafforzare e legittimare l'influenza crescente di aziende come Nike nel definire *dualisticamente* che cosa sia lo "sviluppo" proponendo soluzioni individualistiche e coloniali che escludono interventi strutturali e collettivi. I video sono consultabili ai seguenti link: https://www.youtube.com/watch?v=rRDzx8VobxA e https://www.youtube.com/watch?v=WIvmE4_KMNw [Cfr. A. ROBERTS, *The Political Economy of "Transnational Business Feminism": Problematizing the Corporate-led Gender Equality Agenda,* cit.].

[322] S. BANET- WEISER, *Empowered popular feminism and popular misogyny*, cit., p. 49.

una pratica femminista, opera come dispositivo normativo che interpellando le soggettività femminili alla responsabilizzazione, finisce per deresponsabilizzare le istituzioni. La costruzione di una soggettività performativa, rassicurante, ottimista, e soprattutto fiduciosa del proprio corpo, riflette un modello di autodeterminazione che si fonda sull'autodisciplina e sull'auto-sorveglianza, ignorando sistematicamente le condizioni materiali, le gerarchie sociali e le strutture di potere che producono le disuguaglianze di genere.

Questa prospettiva promuove una visione profondamente individualizzata della libertà e dell'autodeterminazione, in cui l'ideale femminile è quello di una donna bianca, borghese, eterosessuale, capace di navigare con successo nel mercato del lavoro attraverso la propria trasformazione interiore. Il femminismo così riformulato perde il suo potenziale critico, smette di essere un progetto collettivo di giustizia sociale e diventa invece una strategia soggettiva per il successo in un contesto socioeconomico che rimane sostanzialmente inalterato. La felicità, l'autostima, la fiducia in sé stesse diventano quindi non tanto mete da raggiungere, quanto imperativi da interiorizzare, condizioni necessarie per essere legittimate e riconosciute come soggetti desiderabili e produttivi.

In questo quadro, la *femminista guastafeste* teorizzata da Ahmed rappresenta una figura fondamentale di resistenza, capace di smascherare le implicazioni politiche di questa etero-normatività emotiva ed estetica. Rifiutando di aderire al linguaggio del benessere capitalista e della fiducia, essa riporta l'attenzione sulle ingiustizie sociali e sul conflitto. Contrapposta alla narrazione depoliticizzata del *femminismo neoliberista*, la *femminista guastafeste* rivendica il diritto all'indignazione, alla rabbia e alla disobbedienza come affetti politici capaci di aprire spazi di dissenso e immaginare nuovi *margini* da abitare.

In conclusione, la colonizzazione neoliberista del discorso femminista, che si manifesta nella retorica dell'*empowerment* e nelle campagne di *marketing* aziendale, mette così in luce la necessità urgente di riappropriarsi di un lessico e di una pratica femminista che non si limiti a inseguire il successo individuale, ma che sappia restituire centralità alla giustizia sociale, all'analisi critica delle strutture di potere e alla costruzione di forme di soggettività resistenti, situate, intersezionali e radicalmente *guastafeste.*

2.5 Le contraddizioni della "diversità" tra inclusione assimilazionista e legittimazione istituzionale.

Nei paragrafi precedenti abbiamo osservato come il *femminismo neoliberista* abbia assunto e riprodotto i principi e le logiche proprie della *razionalità neoliberista*, dando origine a una soggettività femminista incarnata da figure di donne imprenditrici e di successo. In questa prospettiva, l'affermazione professionale e la fiducia in sé diventano strumenti privilegiati di emancipazione capaci di infrangere il "soffitto di cristallo". Infatti, secondo la visione propria del femminismo neoliberista l'enfasi sull'automonitoraggio costante, sulla responsabilità individuale e sull'*empowerment* condurrebbe al raggiungimento della parità di genere[323]. Si tratta di una vera e propria *aziendalizzazione* del femminismo, che rischia di essere privato della sua originaria potenzialità sovversiva.

In questo contesto, attraverso l'analisi dei manifesti delle autrici come Sandberg e Slaughter, è emersa una tendenza a essenzializzare e naturalizzare qualità tradizionalmente associate al femminile – come la capacità comunicativa e relazionale, il lavoro di cura e riproduttivo, la predisposizione alla mediazione e alla risoluzione dei conflitti. Tali caratteristiche, piuttosto che essere messe in discussione, sono riarticolate dal femminismo neoliberista in chiave funzionale; reinterpretate come risorse utili e spendibili nel mercato del lavoro, considerato come lo spazio privilegiato per la piena autodeterminazione femminile.

Infatti, l'enfasi posta su qualità stereotipicamente associate al femminile – come la *leadership* empatica, la capacità di coordinazione e la predisposizione alla

[323] Nancy Fraser, nel testo *Fortune del femminismo* critica l'interpretazione aziendalista e neoliberista del concetto di parità, intesa come una questione numerica e di rappresentanza. Al contrario, la filosofa privilegia il significato qualitativo del termine: l'essere un* pari, essere considerat* al pari con altre soggettività. Infatti, per Fraser, essere "pari" significa innanzitutto essere considerati alla stessa stregua di altre soggettività, cioè godere di pari *status* di riconoscimento sociale e politico, non semplicemente conseguire una presenza o rappresentanza numerica negli organi decisionali. Inoltre, la parità non può essere considerata in senso binario ma rimanda a tutti gli assi della differenza sociale: genere, razza, classe, etnia, sessualità. In altri termini, se non si pone l'attenzione alle condizioni di partenza (povertà, discriminazioni razziali, carenze infrastrutturali), l'aumento del numero di donne in posizioni apicali rischia di riconoscere soltanto alcune soggettività, lasciando inalterate le disuguaglianze che attraversano chi si trova in contesti di marginalità. Pertanto, il raggiungimento della parità di genere non può prescindere dalla dimensione di classe della distribuzione, oltre che lo *status* di riconoscimento. Essa, "fornisce uno *standard* normativo per valutare la giustizia di tutti i dispositivi sociali lungo due dimensioni e attraverso molteplici assi di differenziazione sociale. Come tale, rappresenta una controproposta idonea al concetto di genere che comprende non solo la dimensione di status del riconoscimento, ma anche la dimensione di classe della distribuzione". [N. FRASER, *Fortune del femminismo,* cit., pp. 197-198].

cura – non mette realmente in discussione le fondamenta del sistema capitalistico patriarcale. Al contrario, queste caratteristiche vengono strumentalizzate per rafforzare positivamente l'immagine aziendale e alimentare una narrazione che celebra le donne come soggetti eccezionali[324].

Tale prospettiva si inserisce all'interno di un più ampio processo di sussunzione e cooptazione delle istanze di giustizia sociale da parte di istituzioni e attori economici – come, per esempio, la Banca Mondiale, Nazioni Unite. In tal senso Francoise Vergés introduce il concetto di femminismo civilizzatore "per non definirlo semplicemente qualcosa di bianco e borghese ma qualcosa che può diventare ed è diventato una retorica internazionale utilizzata dai governi e dalle istituzioni per dominare, opprimere, disciplinare le donne a livello globale"[325]. Sebbene l'integrazione delle tematiche di genere nelle politiche istituzionali (*gender mainstreaming*[326]) e nelle pratiche aziendali abbia comportato risultati significativi in termini di una maggiore rappresentanza femminile nel mondo del lavoro e nei ruoli di *leadership*, tale processo, come osservato da pensatrici come Nancy Fraser, Angela McRobbie, Hester Eisenstein, Catherine Rottenberg rischia di essere funzionale alle logiche neoliberiste. Queste ultime vedono nella cosiddetta "femminilizzazione del lavoro" un'opportunità di valorizzazione economica e un elemento strategico per l'accrescimento del capitale.

---

[324] A questo proposito, si parla di *sessismo benevolo*. Il *sessismo benevolo,* come ha affermato Chiara Volpato*,* è una forma mascherata di sessismo che, pur apparendo inizialmente come positiva o premurosa, contribuisce in realtà a perpetuare stereotipi di genere e disuguaglianze. Diversamente dal *sessismo ostile*, che si manifesta in modo esplicito e discriminatorio, il *sessismo benevolo* si esprime attraverso atteggiamenti apparentemente protettivi, affettuosi o cavallereschi. Tali comportamenti si fondano sull'idea che le donne siano deboli, emotive o bisognose di tutela da parte degli uomini, consolidando così una visione gerarchica e paternalistica dei rapporti di genere. Questo tipo di sessismo si manifesta anche attraverso complimenti o elogi che, pur sembrando innocui, finiscono per rafforzare stereotipi e limitare la percezione delle capacità professionali delle donne. La questione è stata approfondita nel *secondo corso di formazione* svolto il 26 giugno 2024, durante il periodo di tirocinio previsto dal percorso dottorale, presso le aziende *Leader soc. coop (Bari)* e *Node soc. coop (Roma)*, dove ho analizzato in modo più dettagliato le dinamiche sessiste nei contesti di lavoro. "La forza del sessismo benevolo risiede nella promessa di impiegare il potere a vantaggio delle donne, a patto che accettino il controllo sociale maschile; così facendo, diventa un'arma potente di indebolimento delle resistenze femminili. La visione dell'uomo come cavaliere romantico, che lotta per difendere la famiglia e assicurarle benessere e stabilità, ha contribuito per secoli a confinare la donna tra le mura domestiche" [C. VOLPATO, *Psicosociologia del maschilismo*, Laterza, Bari 2013, p. 63].

[325] Rompere il ricatto, *Intervista a Francoise Vergès sul femminismo decoloniale*, in "Info Aut", 2019, consultabile su https://www.infoaut.org/approfondimenti/rompere-il-ricatto-introduzione-intervista-a-francoise-verges-sul-femminismo-decoloniale

[326] L. MITAROTONDO, *Nel nome del femminismo. Decostruzione e formazione a partire dall'università*, in F. R. Recchia Luciani, Laura Mitarotondo (a cura di), *Disubbidienti Politiche femministe nella società e nelle istituzioni*, cit.pp. 94-95.

A livello globale, tale ideologia si manifesta attraverso il cosiddetto "business case per l'uguaglianza di genere", concetto introdotto per la prima volta all'interno del piano d'azione di genere della Banca Mondiale. Con lo *slogan* "L'uguaglianza di genere è una scelta economica intelligente", la Banca promuove l'idea che migliorare le opportunità per donne e ragazze contribuisca alla riduzione della povertà. L'istituzione incoraggia l'emancipazione femminile attraverso l'accesso al credito, alla proprietà fondiaria, all'istruzione, ai servizi sanitari e alla partecipazione politica. Per sostenere questa strategia, la Banca ha cercato l'appoggio del settore privato, in particolare tramite la Società finanziaria internazionale, accogliendo con favore la formazione di partenariati pubblico-privati.[327]

All'interno di questa prospettiva, le donne vengono inquadrate come capitale umano, una risorsa da valorizzare in termini di produttività ed efficienza economica. Ciò comporta una semplificazione delle dinamiche di oppressione, ridotte a mere questioni gestionali, oscurando le radici strutturali e intersezionali delle disuguaglianze.

Da questo punto di vista, strumenti come il *gender mainstreaming*, le quote rosa o il *diversity management* si configurano come strategie manageriali attraverso cui istituzioni e imprese possono legittimare la propria attenzione apparente nei confronti delle donne e di altre soggettività marginalizzate, senza tuttavia decostruire le relazioni di potere esistenti. Difatti, il *femminismo neoliberista* trova terreno fertile all'interno delle politiche istituzionali volte alla promozione della parità di genere, le quali hanno come obiettivo primario un'equa rappresentazione delle donne nel mondo del lavoro. Tale approccio si traduce nell'attuazione di misure quali programmi di *empowerment* femminile e iniziative volte a promuovere e facilitare l'accesso a ruoli di *leadership* e strategie di *diversity management.* Infatti, il *femminismo neoliberista* si rivolge prioritariamente a donne appartenenti alle *élite* economiche, culturali e politiche – quali imprenditrici, dirigenti e celebrità – promuovendo una narrazione centrata sull'*empowerment* individuale e sull'ascesa delle donne nel mondo degli affari.

In questo paragrafo si propone di evidenziare le criticità insite in questa forma di istituzionalizzazione del femminismo, nonché i limiti delle politiche di genere qualora non siano sostenute da un'autentica volontà di trasformazione strutturale. In particolare, si analizzeranno le criticità connesse al *diversity management* – già introdotte nel primo capitolo – e alla concezione strumentale di *diversità* da esso

[327] E. PRÜGL, *Neoliberalising feminism*, cit.

veicolata. A fronte della crescente diffusione di concetti quali *empowerment*, inclusività, *girl power*[328], il termine *diversità* è divenuto un elemento centrale nel discorso aziendale, funzionale alla promozione di istanze femministe nell'ambito del settore della *Responsabilità sociale d'impresa*.

A partire dagli anni Ottanta del Novecento, l'ingresso crescente delle donne nel mercato del lavoro ha contribuito ad accendere i riflettori sulle disuguaglianze di genere presenti nei contesti professionali. Sebbene questo fenomeno rappresenti un passaggio cruciale e profondamente trasformativo nella storia del lavoro e dei diritti delle donne, la semplice rappresentanza femminile nei luoghi di lavoro è spesso divenuta, in maniera riduttiva, un indicatore del raggiungimento della parità di genere. All'interno della prospettiva della *womeneconomics*[329], le donne sono concepite principalmente come risorsa economica strategica, in grado di contribuire alla crescita del PIL e all'incremento del capitale culturale e produttivo. In quest'ottica, l'obiettivo prioritario non è tanto quello di trasformare le strutture lavorative in senso più equo, piuttosto di aumentare la partecipazione femminile nel mercato e nell'imprenditoria, in quanto ritenuta vantaggiosa sia per le organizzazioni sia per le donne stesse.

In questo contesto, il *diversity management* assume un ruolo centrale: viene promosso come uno strumento funzionale allo sviluppo della *leadership* femminile e "all'inclusione" della "diversità" che, tuttavia, rischia di essere valorizzata solo nella misura in cui produce benefici economici. Si configura così una forma di

[328] La versione neoliberale del concetto di *Girl Power* indica una rappresentazione della femminilità che esalta gli aspetti di assertività, autodeterminazione e di potere. Tuttavia, si tratta di una visione depoliticizzata che ostacola la cittadinanza attiva e l'impegno politico, producendo un tipo di soggettività femminile determinata, positiva e ambiziosa, ma non conflittuale. Si rimanda a G. ROBERTI, *Female influencers: Analyzing the social media representation of female subjectivity in Italy*, in "Frontiers in Sociology", vol. 7, 2022, pp. 1-11, p. 4.

[329] *Womenomics* è un termine che si riferisce a una strategia economica che riconosce la centralità delle donne nel promuovere la crescita economica (PIL). L'idea è che l'inclusione e la partecipazione delle donne nel mercato del lavoro e nelle posizioni di *leadership* non solo ridurrebbe le disuguaglianze di genere, ma apporterebbe benefici significativi all'economia nel suo complesso. Tuttavia, le misure proposte sotto il concetto di *womenomics* potrebbero concentrarsi principalmente sui benefici economici senza riconoscere la necessità di un cambiamento culturale e sociale per superare le barriere sistemiche che impediscono la piena partecipazione delle donne e di tutte le soggettività marginalizzate. "Nella visione ottimistica della womenomics, al sempre maggiore ingresso delle donne nel mondo del lavoro si lega il futuro stesso dell'economia ("il futuro dell'economia è rosa"), e il problema è semmai oggi solo quello di una loro, ancora eccessiva "sottoutilizzazione". [B. CASALINI, *Il femminismo e le sfide del neoliberismo. Postfemminismo, sessismo e pratiche della cura*, cit., p. 104].

inclusività assimilazionista[330], che non scardina le gerarchie esistenti, ma richiede alle soggettività di adattarsi e conformarsi alle norme e codici della cultura dominante. In questo quadro anche il concetto di "parità"

> è stato sostanzialmente neutralizzato, privilegiandone l'accezione quantitativa e trascurando quella qualitativa, ovvero dando seguito a un mero calcolo e proporzionamento delle forze messe in campo, senza favorire in nessun modo la partecipazione democratica di quelle donne più dotate di una "coscienza di genere", necessaria per mettere in moto la trasformazione radicale dei contesti istituzionali e politicamente incisivi.[331]

Infatti, la logica del *femminismo neoliberista* è quella dell'inclusione assimilazionista: incorpora solo le soggettività che si conformano agli ideali normativi di consumo, produttività e autonomia[332]. Una prospettiva che come anticipato nel primo capitolo, ripropone un paradigma essenzialista e binario delle differenze di genere. Infatti, come osserva Ahmed "l'inclusione diventa un modo per rendere le istituzioni più fluide, più aperte, ma non necessariamente più giuste"[333].

L'enfasi posta sull'emancipazione delle donne – senza tener conto delle altre soggettività marginalizzate – attraverso il lavoro, si manifesta mediante la promozione e l'utilizzo di quelle caratteristiche e attributi che sono stati storicamente e culturalmente associati alle donne. Negli anni Duemila sono emersi numerosi testi sulla *leadership* e sull'*empowerment* femminile – tra cui *The Athena Doctrine*[334], *Nice Girls Don't Get the Corner Office*[335], *The Female Vision*[336] –che propongono una narrazione che si fonda su una visione essenzialista e assimilazionista delle differenze di genere. Nello specifico, il "femminile" viene valorizzato in quanto risorsa strategica: le donne sono presentate come portatrici

---

[330] S. AHMED, *On Being Included. Racism and Diversity in Institutional Life*, Duke University Press, Durham and London 2012.
[331] F. R. RECCHIA LUCIANI, *Introduzione. Disubbidire. Al di là della «parità», fare femminismo nelle istituzioni e nella società*, in F. R Recchia Luciani, L. Mitarotondo, (a cura di), *Disubbidienti Politiche femministe nella società e nelle istituzioni*, ManifestoLibri/Transfemminismi, Roma 2024, p. 8.
[332] S. AHMED, *On Being Included. Racism and Diversity in Institutional Life*, pp. 150-155.
[333] Ivi, p. 186.
[334] J. GERZEMA, M. D'ANTONIO. *The Athena Doctrine: How Women (and the Men Who Think Like Them) Will Rule the Future*, Jossey-Bass, New York 2013.
[335] L. P. FRANKEL, *Nice Girls Don't Get the Corner Office: 101 Unconscious Mistakes Women Make That Sabotage Their Careers*, Plume, New York 2010.
[336] S. HELGESEN, J. JOHNSON, *The female vision. Women's real power at work*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2010, Edizione digitale.

naturali di tratti quali empatia, capacità relazionale, intuizione e collaborazione, ritenuti particolarmente utili nel contesto *post-fordista* del lavoro.

A tal proposito, queste competenze, culturalmente attribuite alle donne, vengono proposte come un vantaggio competitivo per le aziende, un "dono" capace di migliorare l'efficienza e il benessere delle organizzazioni. Come affermano Helgesen e Johnson, la lunga storia delle donne, capaci di guardare dentro di sé e di affidarsi alle loro capacità intuitive, può essere un *dono* per le organizzazioni che hanno bisogno di ampliare la loro attenzione "a spettro ampio"[337]:

> Poiché la maggior parte delle organizzazioni è stata sviluppata, guidata e composta principalmente da uomini, non sorprende che esse siano strutturate per sostenere e premiare un'attenzione focalizzata. Né sorprende che le organizzazioni facciano fatica a valorizzare una capacità percettiva che rappresenta in realtà uno dei doni più grandi delle donne. Il privilegio attribuito all'attenzione focalizzata ostacola gli sforzi per sfruttare appieno il potenziale che le donne possono offrire. E può persino portare le donne a dubitare del valore di ciò che vedono.[338]

In questa prospettiva, si valorizzano attributi tradizionalmente associati alla femminilità – come l'intuizione, l'empatia, la capacità di introspezione – integrandoli nel contesto organizzativo contemporaneo come risorse preziose e potenzialmente strategiche. Tali caratteristiche vengono così reinterpretate come vantaggi competitivi all'interno della logica capitalistica del mercato. Inoltre, quando Helgesen e Johnson definiscono le competenze "femminili" come un vero e proprio *dono* per le organizzazioni, non considerano le profonde disparità di accesso alle reti professionali né il peso del lavoro di cura non retribuito, che limita significativamente le opportunità di molte lavoratrici. In particolare, gli inviti a "coltivare l'intuizione" o di "rafforzare l'empatia" si traducono spesso in costosi corsi di formazione aziendale che hanno un carattere economico, mentre le politiche interne – come orari flessibili, misure di *welfare* o programmi di formazione strutturati su una solida base teorica femminista[339] – risultano marginali.

---

[337] Ivi, Part III, Profiting from the Female Vision, Acting on your vision.
[338] Ivi, Part II, Elements of the Female Vision, Wired to Notice.
[339] La presente ricerca di dottorato proposta si pone l'obiettivo di colmare proprio tale lacuna: come vedremo nell'appendice del progetto di tesi, presenteremo il lavoro svolto in azienda che ha cercato di adottare questa visione, realizzando corsi e attività fondati esplicitamente su un'articolata base teorica femminista.

Quando le donne dicono la verità su ciò che vedono, le donne, le organizzazioni e il mondo ne raccolgono i frutti. Le donne acquisiscono energia e senso dello scopo collegando ciò che hanno di meglio in sé con ciò che intendono realizzare. Le organizzazioni accedono a idee e prospettive nuove imparando ad apprezzare l'intuizione e le capacità analitiche. E il mondo si muove verso una comprensione più sicura e sostenibile di ciò che costituisce il progresso, inquadrandolo in un contesto sociale più ampio.[340]

Sebbene l'intuizione e le capacità analitiche siano delle caratteristiche fondamentali per la gestione dei gruppi di lavoro e per l'organizzazione, tuttavia è necessario interrogarsi criticamente sul presupposto implicito di queste affermazioni: ovvero, l'idea che esista una categoria omogenea e naturale di "donne" portatrici di certe qualità essenziali. Questa visione rischia di riprodurre stereotipi di genere, rafforzando una narrazione universalista[341] secondo cui le donne sarebbero "naturalmente" più empatiche o intuitive. La categorizzazione delle donne come un gruppo indistinto è stata oggetto di critiche radicali dalle esponenti del femminismo materialista che hanno evidenziato come le donne non siano "membri di un "gruppo naturale", che non siamo "l'Altro", "il differente", "la differenza", ma membri di una classe creata da relazioni di dominio che produce per noi una nuova resistenza alle costruzioni "universali" tanto immaginarie quanto brutali dei soggetti maggioritari"[342]. Come affermano Colette Guillaumin e Christine Delphy, tra le principali esponenti del femminismo materialista francese, le donne non sono subordinate per via di un'essenza femminile, ma perché inserite in un sistema socio-materiale che le costruisce come gruppo dominato e minoritario. Attraverso il concetto di "naturalizzazione dei gruppi sociali", Guillaumin descrive il processo attraverso cui le differenze sociali appaiono come differenze naturali e quindi immutabili[343]. Il concetto "di natura" è fondamentale

[340] S. HELGESEN, J. JOHNSON, *The female vision. Women's real power at work*, cit. Part I, Value of the Female Vision, What women see.
[341] È stato in particolare il *femminismo materialista* a mettere radicalmente in discussione la concezione universalista del genere, ovvero l'idea che le differenze tra uomini e donne siano naturali, astoriche e universali. Le pensatrici materialiste hanno evidenziato come il genere sia il prodotto di rapporti sociali e culturali, storicamente situati e funzionali alla riproduzione di strutture di potere patriarcale.
[342] M. WITTIG, *Il pensiero straight e altri saggi*, trad. it di Collettivo della Lacuna, Il cavallo di troia, Roma 2019, p. 90.
[343] S. GARBAGNOLI, *No, la razza non esiste. Sì la razza esiste, ma non è ciò che si crede. Note sull'antirazzismo femminista di Colette Guillaumin*, in C. GUILLAUMIN, *L'idéologie raciste. Genèse et langage actuel*, Mouton, Paris-La Haye 1972, trad. it. e curatela di S. GARBAGNOLI, *L'ideologia razzista. Genesi e linguaggio attuale,* il nuovo melangolo, Genova 2023.

per comprendere la nozione di "gruppi naturali", poiché essa funge da "maschera giustificatrice"[344] che occulta le cause materiali e culturali delle relazioni sociali.

Seguendo questo assunto, Guillaumin ha affermato che "parlare di una specificità delle razze, dei sessi, parlare di una naturale specificità dei gruppi sociali, significa dire in maniera sofisticata che una 'natura' particolare è direttamente produttrice di una pratica sociale e fare l'*impasse* sul rapporto sociale che questa pratica attualizza"[345]. Sesso, abilità, razza ed eterosessualità sono marchi, segni che definiscono alcuni individui nell'incolmabile differenza che li separa da una cultura, quella bianca, eterosessuale, abile che si pretende universale e a partire dalla quale costruire l'Altro-*da*-*Sé* come negazione. Affermando che l'idea di natura viene utilizzata dai dominanti per legittimare e invisibilizzare il potere, il dominio, il possesso e la marginalizzazione sociale, la sociologa francese ha denaturalizzato e decostruito i concetti di razza e sesso rappresentandoli come il risultato e non il fondamento del razzismo e sessismo[346]. A tal proposito, la differenza sessuale viene descritta come una costruzione sociale funzionale alla salvaguardia delle "classi di sesso" e del rapporto gerarchico tra queste ultime, perpetuando l'appropriazione – *sexage* – illimitata del corpo, della sessualità, dell'individualità e umanità delle donne. Alla luce di questa analisi, attribuire tratti come l'intuizione, l'empatia o la capacità relazionale alla categoria di donne, significa riprodurre un'ontologia ed epistemologia essenzialista, che legittima e maschera i rapporti di dominio sotto l'apparenza di "attitudini innate"[347].

In altre parole, l'aziendalizzazione delle istanze femministe ripropone una visione universalista e binaria del genere, fondata su una configurazione eteronormativa, che tende a naturalizzare – piuttosto che mettere in discussione – la divisione dei ruoli sessuali. Infatti, l'universalismo non coglie la dimensione materiale dei rapporti di potere poiché non riconosce come le soggettività siano costituite all'interno di specifici contesti sociali, economici e culturali. Il

[344] C. GUILLAUMIN, *Race et nature: système de marques, idée de groupe naturel et rapports sociaux*, in "Pluriel", vol. 11, 1977, pp. 39-55, trad. it. di V. Perilli, *Razza e Natura. Sistema di marchi, idea di gruppo naturale e rapporti sociali*, in EAD, *Sesso, razza e pratica di potere. Idea di natura*, S. GARBAGNOLI, V. PERILLI, V. RIBEIRO COROSSACZ (a cura di), ombre corte, Verona 2020, pp. 181-201, p. 186.
[345] Ivi, p. 193.
[346] Ivi, p. 186.
[347] Ivi, pp. 192-193.

femminismo neoliberista, in quanto "ancella del capitalismo"[348], incorpora e legittima questa narrazione, promuovendo strategie individualiste come il "farsi avanti" e l'abbattimento del "soffitto di cristallo" attraverso la valorizzazione di determinate qualità – codificate in chiave essenzialista.

Una visione che "si combina perfettamente con il diffuso entusiasmo aziendale verso la diversità"[349] dove il *diversity management* si configura come uno strumento pratico del femminismo neoliberista: le discriminazioni spesso vengono ridotte a ostacoli individuali da superare – come le pratiche di *mentoring*[350] –, "l'inclusione" è interpretata come un vantaggio competitivo e le disuguaglianze diventano un problema di gestione organizzativa. Dunque, l'attenzione crescente delle organizzazioni nei confronti della *diversità* e delle pari opportunità ha dato luogo a un dibattito cruciale circa il rapporto ambiguo tra istituzioni e femminismo. In particolare, l'attenzione al concetto di *diversità* da parte delle organizzazioni riveste un significato duplice: da un lato, può rappresentare un tentativo di trasformazione delle strutture organizzative, aziendali e istituzionali; dall'altro, rischia di essere strumentalizzata, utilizzata cioè come un prospetto, uno schema che maschera l'assenza di una vera trasformazione, creando l'illusione di un cambiamento culturale.

Il primo significato – quello legato alla trasformazione autentica delle istituzioni – sarà trattato più approfonditamente nell'ultima sezione del lavoro mediante il riferimento all'esperienza pratica. In questa parte, invece, ci concentreremo sull'uso strumentale della *diversità* da parte delle organizzazioni, analizzando come, in molti casi, essa venga adottata non come un impegno reale per il cambiamento, ma come una strategia di mercato[351] per migliorare l'immagine

[348] N. FRASER, *Fortune del femminismo. Dal capitalismo regolato dallo Stato alla crisi neoliberista*, cit.
[349] C. ARRUZZA, T. BHATTACHARYA, N. FRASER, *Femminismo per il 99%. Un manifesto*, Laterza, Bari 2019, Edizione digitale, Tesi 2*,* "Il femminismo liberale ha fallito: è tempo di lasciarcelo alle spalle".
[350] Le pratiche di *mentoring* in azienda sono programmi o iniziative strutturate in cui una persona, il/la mentore, fornisce guida, supporto e consigli a un/una dipendente, con l'obiettivo di favorirne la crescita professionale e personale all'interno dell'organizzazione. Per un approfondimento si rimanda a D. CLUTTERBUCK *A ciascuno il suo mentor. Manuale di mentoring*, trad. it. di M. Laganà, M. Perchiazzi, FrancoAngeli, Milano 2019.
[351] Nel primo capitolo abbiamo documentato come alcune grandi multinazionali impieghino campagne in cui sono rappresentate donne di successo, celebrità, imprenditrici per veicolare i propri valori aziendali; ad esempio, lo *spot* di *Unilever* con Michelle Obama e i programmi di *leadership* femminile promossi da *Coca-Cola.*

o per rispondere alle pressioni esterne senza intervenire realmente sulle disuguaglianze strutturali.

Come ha messo in luce Sara Ahmed attraverso un'ampia indagine qualitativa basata su interviste a professionisti e professioniste impegnate nella promozione della *diversità* all'interno delle istituzioni, l'adozione di politiche e credenziali in materia di equità e inclusione non garantisce necessariamente un cambiamento strutturale all'interno delle organizzazioni[352]. Ottenere, per esempio, una certificazione in materia di parità di genere non implica di per sé un impegno concreto alla trasformazione culturale dell'organizzazione. Al contrario, come sottolinea Ahmed, "essere istituzioni aperte alla diversità può essere un modo per non fare nulla in merito"[353], ovvero un modo per proiettare un'immagine progressista e equa che, però, non si traduce in pratiche trasformative, o di prevenzione effettive. Infatti, "l'istituzione dice di 'occuparsi già di diversità', il che significa che pensa che non ci sia più altro da fare"[354].

Questo fenomeno è particolarmente evidente nell'ambito del *diversity management*, dove le pratiche promosse, spesso da grandi multinazionali come abbiamo analizzato nel primo capitolo, si concentrano su interventi formali e quantitativi, come la redazione di documenti programmatici, l'adozione di corsi di formazione standardizzati e strettamente economici, l'introduzione di bagni neutri o l'uso di immagini inclusive nelle campagne pubblicitarie. Tali pratiche, sebbene valide, se non sostenute da una visione teorica femminista critica e trasformativa, rischiano di restare confinate a una dimensione quantitativa e simbolica, senza incidere realmente sulla cultura organizzativa o sulla distribuzione del potere all'interno dei contesti di lavoro.

Come osserva Sara Ahmed, il termine *diversità* è carico di ambivalenze e significati conflittuali. Da un lato, si presenta come un concetto dinamico, aperto e non rigidamente definibile, capace di evocare un immaginario in continuo divenire. Dall'altro lato, la sua ampia diffusione all'interno del discorso istituzionale e aziendale è legata proprio alla sua "positività": la *diversità* non è "una parola che

[352] S. AHMED, *Vivere una vita femminista*, trad. it. di M. D'Epifanio, B. Gusmano, S. Naim, R. Granelli, Edizioni ETS, Pisa 2021, pp. 126-130.
[353] S. AHMED, *Un'altra cena rovinata. Saggi scelti*, trad. it di M. Baldo e feminoska, Fandango libri, Roma 2023, p. 138.
[354] *Ibidem*.

fa paura", non è percepita "come minacciosa o destabilizzante"[355]. Piuttosto, assume un valore apparentemente neutro e propositivo, in cui le differenze sono interpretate come risorse da valorizzare, elementi innovativi da integrare in una logica di efficienza e progresso. In questo senso, la *diversità* si configura come un concetto attraente per imprese e organizzazioni, che vi si avvicinano con uno sguardo collaborativo e fiducioso, poiché priva di un potenziale conflittuale. La sua neutralità apparente la rende funzionale a una *governabilità* delle differenze che evita il confronto politico, ma che le trasforma in opportunità di *branding* e gestione. Infatti, "la diversità è più facilmente integrata dall'istituzione rispetto ad altre parole come 'pari opportunità', che sembrano evocare una sorta di politica di critica o di denuncia nei confronti delle istituzioni, e di coloro che vi sono già impiegati"[356].

Il concetto di *diversità* è sempre più impiegato dalle istituzioni, in particolare nel contesto aziendale, come una strategia che trasmette un'immagine di apertura e inclusività, ma che, in realtà, non affronta in modo sostanziale le disuguaglianze sistemiche. In questo contesto, la *diversità* assume una connotazione positiva, funzionale a promuovere una visione ottimistica dell'organizzazione, piuttosto che a sollevare criticità o cambiamenti profondi. Termini come "sessismo, razzismo", al contrario, evocano immediatamente una critica alle strutture esistenti e una denuncia delle ingiustizie, suscitando reazioni di difesa da parte delle istituzioni. La nozione di *diversità*, invece, viene accolta con maggiore favore, proprio per il suo carattere meno disturbante e dissidente.

> La diversità è come una mela grande, rossa e lucida, sembra meravigliosa ma, se la tagli, al suo interno c'è un torsolo marcio e sai che in realtà sta marcendo tutto, e il problema non viene affrontato. Sembra tutto meraviglioso, ma le disuguaglianze non vengono affrontate. La diversità per me è un esercizio promozionale, ci sono alcuni vantaggi certo, del tipo che al momento è un termine alla moda e quindi può aiutare a coinvolgere le persone su questo tema e sicuramente si ha voglia di saperne di più. Ci sono aziende come Ford e tutte queste organizzazioni private che puntano molto sulla diversità e lo fanno in grande stile, e questo può di per sé influenzare le organizzazioni in genere, se si conosce ciò che le une e le altre fanno. Ho solo paura che questa cosa non affronti

[355] S. AHMED, *Vivere una via femminista*, cit., p. 134.
[356] S. AHMED, *Un'altra cena rovinata. Saggi scelti,* cit., p. 119.

veramente la realtà delle culture istituzionali. Potrebbe funzionare per cambiare leggermente la cultura, ma non di molto.[357]

Dunque, questa ambiguità rende la *diversità* un concetto facilmente assimilabile dalle aziende, che la utilizzano come una forma di "lucidatura istituzionale"[358], in grado di migliorare l'immagine dell'organizzazione senza però modificare sostanzialmente le sue strutture e pratiche. In tal senso, diventa uno strumento di *marketing* che veicola un'immagine di inclusività senza, però, affrontare i nodi delle disuguaglianze. Essa rischia di mascherare le problematiche legate al razzismo, al sessismo e alle altre forme di discriminazione, mentre si propone come una categoria che può attrarre attenzione e risorse senza mettere in discussione realmente l'ordine vigente.

Nel paragone con la critica di Betty Friedan alla figura della casalinga "radiosa", che dietro al sorriso perfetto e al mito della felicità domestica, nascondeva una realtà di oppressione patriarcale, la *diversità* può apparire come una maschera che cela le disuguaglianze di genere e le dinamiche di potere. Non si tratta di un cambiamento profondo, ma di un'operazione di superficie che, pur promuovendo l'inclusione e la rappresentazione di diverse soggettività, non incide significativamente sulle strutture.

La *diversity* può essere spesso una strategia per riorganizzare le cose per fare in modo che l'organizzazione appaia più felice o sotto una luce migliore. […] La *diversity* è un modo per rimescolare una serie di elementi senza realmente alterarli. E per questo è possibile parlare della *diversity* come operazione di immagine.[359]

Il rischio, quindi, è che la *diversità* diventi una strategia per rassicurare il pubblico e migliorare l'immagine dell'azienda, senza un reale impegno a trasformarne le pratiche interne. La rappresentazione di soggetti marginalizzati, la diffusione di documenti ufficiali e l'adozione di politiche orientate alla *diversità* possono contribuire a costruire la percezione che le disuguaglianze siano state efficacemente affrontate o addirittura superate. Tuttavia, tali pratiche si collocano spesso a un livello prevalentemente simbolico, lasciando intatti i meccanismi strutturali che continuano a produrre esclusione e marginalizzazione. Come

[357] S. AHMED, *Un'altra cena rovinata*, cit., p. 132.
[358] S. AHMED, *Vivere una vita femminista*, cit., p. 135.
[359] Ivi, p. 130.

evidenzia Sara Ahmed, la *diversità* viene frequentemente mobilitata dalle istituzioni come segno di impegno progressista, ma finisce per funzionare come una tecnologia di reputazione o un'operazione di immagine, volta a proteggere l'immagine dell'organizzazione piuttosto che a generare un cambiamento reale. In questa prospettiva, la retorica della *diversità* si configura come uno strumento di legittimazione istituzionale, funzionale al mantenimento dello *status quo* più che a una trasformazione sostanziale dell'ordine sociale.

Questa dinamica si riflette anche nella crescente produzione di documenti formali: certificazioni di parità di genere, linee guida contro le discriminazioni nei luoghi di lavoro, obiettivi dell'Agenda 2030, *policy* interne, codici etici. Sebbene tali strumenti siano fondamentali e rappresentino un passo necessario per il raggiungimento della parità di genere nei luoghi di lavoro, rischiano di ridurre l'impegno istituzionale a una questione meramente formale e burocratica. In altre parole, "contribuiscono anche a normalizzare e naturalizzare la più ampia fusione tra parità di genere e partecipazione all'economia di mercato capitalista"[360]. Questi documenti vengono spesso esibiti come prova tangibile di un cambiamento avvenuto o in atto, trasformando le disuguaglianze sociali in una *performance* da valutare in termini quantitativi; in base a indicatori di risultato. Così, la *gestione della diversità* si trasforma in una macchina che produce "tracce cartacee"[361], una burocrazia della parità che ha come principale funzione quella di dimostrare che si sta andando nella "giusta direzione", piuttosto che agire in profondità sulle strutture culturali e organizzative.

In questo quadro, la *diversità* viene gestita come una questione amministrativa, più che politica. L'adozione di documenti e *policy* diventa un fine in sé, invece che un mezzo per attivare e stimolare delle consapevolezze nei contesti di lavoro. Come scrive Sara Ahmed, "l'idea che il documento esaurisca ciò che c'è da fare rispetto alla razza porta le persone a pensare che si sia superata la questione della razza, quando non è così. L'idea che il documento faccia qualcosa affrontando il tema della razza è quindi un modo per non affrontarlo"[362]. Lo stesso vale per la

[360] A. ROBERTS, *The Political Economy of "Transnational Business Feminism": Problematizing the Corporate-led Gender Equality Agenda,* cit., p. 2014.
[361] S. AHMED, *Vivere una vita femminista*, cit., p. 138.
[362] *Ibidem*

parità di genere: la formalizzazione di documenti[363] che garantiscono delle linee guida per ambienti di lavoro più inclusivi che valorizzino le *diversità*, può condurre a depotenziare la portata trasformativa delle lotte femministe, riducendole a un elenco di obiettivi, di KPI spuntabili[364], piuttosto che promuovere un reale impegno per la giustizia sociale e di genere.

> Se la diversità diventa una questione di caselle da spuntare e di tracciati cartacei (o addirittura diventa la carta nella traccia), allora non si tratterebbe più di contrastare le disuguaglianze, o potrebbe persino funzionare come una tecnologia di occultamento, dove la disuguaglianza è nascosta dalle stesse misurazioni delle "buone" prestazioni. In quanto tale, la diversità potrebbe non solo comportare una depoliticizzazione delle disuguaglianze […] ma anche che l'agenda delle disuguaglianze potrebbe "addirittura" funzionare come meccanismo per la riproduzione delle disuguaglianze.[365]

La *diversità* si configura come una questione burocratica, un obiettivo organizzativo da raggiungere. In questo contesto, la produzione di documenti, linee guida e codici etici sulla parità di genere assume il valore di una *performance* aziendale, segno tangibile del presunto riconoscimento delle differenze. Le disuguaglianze sociali vengono affrontate attraverso un approccio prevalentemente quantitativo, incentrato sul soddisfacimento di requisiti prestabiliti. La *diversità*, pertanto, si riduce a una questione tecnico-amministrativa: un insieme di risorse da

---

[363] Un esempio emblematico di questa formalizzazione è rappresentato dalla certificazione della parità di genere (*UNI/PdR 125:2022*), articolata in specifiche aree di intervento e basata su un sistema di punteggio che valuta le organizzazioni secondo indicatori quali: la rappresentanza equilibrata tra i generi, il divario retributivo, l'utilizzo di una comunicazione ampia, le politiche di genitorialità e la conciliazione tra vita privata e professionale. Alla certificazione di genere – analizzata in modo più approfondito nel primo capitolo – si aggiungono le linee guida per la prevenzione e il contrasto delle molestie nei luoghi di lavoro, che spesso si limitano a raccomandazioni generiche prive di strumenti di monitoraggio effettivo; o ancora, le strategie nazionali per la parità di genere che, pur ponendosi obiettivi ambiziosi, si concretizzano spesso in *report* e documenti programmatici più che in azioni trasformative. Anche riferimenti a quadri normativi più ampi, come gli *Obiettivi di Sviluppo Sostenibile* dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, in particolare il Goal 5 ("Raggiungere l'uguaglianza di genere e *l'empowerment* di tutte le donne e le ragazze"), possono essere adottati dalle aziende e dalle istituzioni come etichette identitarie, più che come strumenti effettivi di cambiamento. Allo stesso modo, i *Codici etici aziendali*, i piani per le politiche di genere nelle pubbliche amministrazioni o i bilanci di genere diventano strumenti di rendicontazione quantitativa che, se non accompagnati da una riflessione critica e da una decostruzione consapevole, rischiano di offrire un cambiamento solo apparente e poco olistico. [Cfr. ENTE ITALIANO DI NORMAZIONE, *UNI/PdR 125:2022. Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere*, Milano 2022, consultabile al seguente link: https://store.uni.com/uni-pdr-125-2022].

[364] S. AHMED, *Vivere una vita femminista,* cit. pp. 136-138.

[365] S. AHMED, E. SWAN, *Doing diversity*, in "Policy Futures in Education", vol.4, n.2, 2006, pp. 96-100, p. 97.

valorizzare e gestire secondo una logica manageriale dell'inclusione. Tale prospettiva,

> […]si basa sull'idea che una popolazione più diversificata abbia maggiori probabilità di generare risposte diversificate e quindi di raggiungere risultati ottimali (ovvero profitti). Come per le precedenti spiegazioni, anche questo lavoro essenzializza le donne e depoliticizza la disuguaglianza di genere, non tenendo conto delle relazioni di potere sociale che riproducono le disuguaglianze. Allo stesso tempo, la parità di genere è strettamente legata a una strategia di crescita aziendale.[366]

In tal senso, l'organizzazione può presentarsi come virtuosa e equa, pur continuando a operare secondo dinamiche escludenti, normalizzando al contempo una narrazione di sé come luogo "giusto" e garante del benessere sociale.

Da questa visione, gli stessi documenti possono essere paradossalmente cooptati per riprodurre le disuguaglianze, fungendo da tecnologie di legittimazione. Ne è un esempio la *certificazione della parità di genere*, la quale adotta un linguaggio binario e differenzialista che tende a cristallizzare le identità in categorie fisse e semplificate. Tale approccio risponde principalmente a esigenze di misurazione e rendicontazione, piuttosto che a un effettivo impegno nella trasformazione dei rapporti di potere. In questo quadro, la complessità delle soggettività e delle disuguaglianze viene ridotta a parametri quantitativi, funzionali più alla legittimazione delle pratiche istituzionali che alla messa in discussione delle strutture che le producono. In altre parole, il rischio è che la promozione della *diversità*[367] si trasformi in un simulacro di giustizia sociale: una *performance* che rafforza l'ordine economico neoliberale, anziché metterlo in crisi.

In questa prospettiva, analogamente al concetto di inclusione, anche la nozione di *diversità* si svuota del suo potenziale critico, diventando un contenitore omnicomprensivo che ingloba tutto ciò che si discosta dalla norma eterosessuale e bianca, al fine di offrire un'immagine positiva e progressista dell'organizzazione. Difatti, la stessa categoria viene spesso interpretata dalle grandi aziende e dalle multinazionali come un insieme di soggetti rispondenti a requisiti specifici, rimanendo quindi circoscritta a gruppi socialmente e culturalmente privilegiati. Come osserva Homi Bhabha, in un contesto dominato dalla razionalità neoliberista,

---

[366] A. ROBERTS, *The Political Economy of "Transnational Business Feminism": Problematizing the Corporate-led Gender Equality Agenda* cit., p. 216.
[367] S. AHMED, *Vivere una vita femminista,* cit.

la *diversità* si configura come una vera e propria "tecnologia elitaria", una legittimazione simbolica che privilegia individui già inseriti in relazioni di potere e dotati di risorse economiche: migranti istruiti/e, donne di classe medio-alta, imprenditrici e imprenditori di successo, piuttosto che profughi/e, soggetti di classi basse o donne razzializzate[368]:

> Nel celebrare una cultura mondiale o dei mercati globali, questa modalità di cosmopolitismo si muove rapidamente e in modo selettivo da un'isola di prosperità a un altro territorio di produttività tecnologica, prestando un'attenzione visibilmente minore alle disuguaglianze persistenti e alla miseria prodotte da uno sviluppo tanto diseguale quanto squilibrato[369].

Una prospettiva che si intreccia con le logiche del femminismo neoliberista, dal momento che si rivolge principalmente a una specifica categoria sociale: donne bianche, istruite e parte del mondo imprenditoriale o manageriale. Pertanto, l'utilizzo e la diffusione del concetto di *diversità* non si relaziona necessariamente con il cambiamento dei valori dell'organizzazione né con una trasformazione strutturale delle dinamiche di potere. Piuttosto offre un'immagine dell'inclusione che in realtà riproduce e legittima preesistenti privilegi economici e sociali. La *diversità*, privata della sua portata sovversiva, diventa parte integrante del mercato aziendale, funzionale a costruire un'immagine progressista e attenta alle differenze. Si assiste così a quella che Sara Ahmed definisce una *diversity work* istituzionalizzata: un lavoro di superficie che produce la rappresentazione della differenza senza modificarne materialmente le condizioni di accesso e distribuzione[370].

> Centrali nei dibattiti politici, inclusi termini come "pari opportunità", "giustizia sociale", "antirazzismo" e "multiculturalismo". Questi termini hanno storie complesse, legate alla storia di diversi movimenti politici, tra cui il movimento femminista e il movimento antirazzista. Quando questi termini scompaiono dal dibattito politico, sorge il timore che anche tali storie possano scomparire.[371]

L'aspetto strumentale della *diversità*, dunque, da un lato rafforza il modello neoliberale in cui le differenze sono considerate una risorsa da valorizzare in

[368] H. K. BHABHA, *The location of culture*, Routledge, London 1994.
[369] Ivi, p. XIV.
[370] S. AHMED, *Vivere una vita femminista,* cit., p. 128-130.
[371] S. AMHED, *Doing diversity*, cit., p. 96.

termini di capitale economico, di immagine aziendale e di competitività imprenditoriale; dall'altro lato fa riferimento a soggettività che sono perfettamente inserite nella produzione e accumulazione capitalistica. Difatti, il *femminismo neoliberista* – il femminismo dell'1% [372]– consente a un esiguo numero di donne di ascendere sulla scala sociale, proponendo un'ideale di uguaglianza fondato sul mercato. Al contrario, sono escluse dalla narrazione *mainstream* della *diversità* le soggettività marginalizzate e *dissidenti,* donne razzializzate, soggettività *queer*, *trans*, migranti, non binarie, proprio perché mettono in luce le profonde contraddizioni e oppressioni del capitalismo patriarcale, coloniale e razziale[373]. In altre parole, la gestione neoliberista della *diversità* costruisce una differenza "accettabile" "integrabile" e "desiderabile", compatibile con la logica aziendale – performante, produttiva, bianca – mentre rimuove o invisibilizza le alterità estranee a ogni tipo di binarismo ontologico.

Questa selettività non è un effetto collaterale, bensì un tratto strutturale della *razionalità neoliberista*, che tende a neutralizzare ogni potenziale "guastafeste" traducendolo/a nei propri linguaggi e meccanismi di valutazione.

> La "guastafeste istituzionale" ha il compito di comprendere per quali soggetti è stata pensata la struttura in cui opera e insistere per aprirla a chi o a quanto non è stato considerato degno d'essere oggetto delle sue attenzioni. Tuttavia, essere chiamate a cambiare un'istituzione non significa che l'istituzione voglia cambiare per davvero, a volte vuole solo ottemperare a un obbligo di legge e attribuendo un incarico di lavoro non si aspetta che si faccia nulla d'incisivo.[374]

Dunque, l'analisi delle pratiche di *diversity management* e dell'uso strumentale della categoria di *diversità* da parte delle istituzioni e delle imprese evidenzia una tendenza alla neutralizzazione politica delle istanze femministe e intersezionali. All'interno della *razionalità neoliberista*, la *diversità* viene re-interpretata come risorsa funzionale alla valorizzazione economica e alla costruzione di un'immagine istituzionale equa. Lungi dal mettere in discussione le gerarchie e le strutture di potere che generano disuguaglianze di genere, le politiche orientate alla *diversità* sembrano rispondere piuttosto a logiche performative e

[372] C. ARRUZZA, T. BHATTACHARYA, N. FRASER, *Femminismo per il 99%. Un manifesto*, cit., Tesi 2. Il femminismo liberale ha fallito: è tempo di lasciarcelo alle spalle.
[373] P. PRECIADO, *Dysphoria mundi. Il rumore del mondo che crolla,* cit., p. 12.
[374] S. NUGARA, *Una guastafeste istituzionale*, in "Il Manifesto", 2022, consultabile qui https://ilmanifesto.it/una-guastafeste-istituzionale.

tecnocratiche, che relegano la giustizia di genere a una questione di gestione e rendicontazione di dati. Tale processo di aziendalizzazione del femminismo contribuisce alla riconfigurazione nel concetto di *diversità* delle soggettività marginalizzate secondo criteri di conformità ai codici dominanti – produttività, autonomia, adattabilità – escludendo quelle esperienze che eccedono o resistono a tali codificazioni (persone queer, *trans*, razzializzate, precar*). In questo senso, la *diversità* diviene una tecnologia istituzionale di legittimazione dell'ordine esistente, celata dalla rappresentazione del raggiungimento della parità di genere.

In conclusione, in questa seconda parte della tesi abbiamo affrontato in chiave critica l'intreccio tra *femminismi* e *razionalità neoliberista*, evidenziando come quest'ultima abbia profondamente riformulato la soggettività femminile in direzione individualizzante, competitiva e produttiva. Abbiamo ricostruito genealogicamente l'emergere del *femminismo neoliberista*, analizzandone le principali caratteristiche e implicazioni, anche attraverso l'esame di testi emblematici come quelli di Sandberg e Slaughter. In questo contesto, è emersa con forza la tensione tra istanze di giustizia sociale e processi di cooptazione, che vedono la retorica dell'*empowerment* femminile tradursi in una forma di *adattamento* più che di trasformazione sociale.

Centrale è stata anche la riflessione sul linguaggio del nuovo vocabolario femminista e sulla sua diffusione nell'*economia della visibilità*, nonché il riferimento al ruolo della maternità, dell'equilibrio vita-lavoro e della *leadership* femminile nella costruzione di una soggettività performante e deterministica. Inoltre, abbiamo analizzato come le retoriche della *diversity*, del *brand activism*, dell'inclusione, pur apparentemente volte al superamento delle disuguaglianze sociali, possano costituire strumenti funzionali all'ordine neoliberale. In particolare, il *diversity management*, piuttosto che rappresentare un'effettiva strategia di giustizia sociale, rischia – se non accompagnato da una base teorica femminista e intersezionale – di trasformarsi in un dispositivo di legittimazione dell'azienda come soggetto etico, neutralizzando le istanze di trasformazione sistemica e riducendo le soggettività marginalizzate a risorse utili, funzionali alla competitività del mercato.

A tal proposito, abbiamo evidenziato l'ambivalenza del concetto di *diversità*: da un lato, elemento strategico per le imprese nella costruzione della propria

immagine pubblica; dall'altro, un termine che si riferisce ad alcune soggettività che rispondono alle norme estetiche, simboliche e materiali dominanti. Seguendo la riflessione di Fraser abbiamo mostrato come il neoliberismo abbia operato una riconfigurazione delle rivendicazioni femministe, convertendo la critica radicale del patriarcato e del capitalismo in una retorica del *riconoscimento* fine a sé stesso priva di una solida istanza *redistributiva*. In questo modo, il femminismo è divenuto, suo malgrado, un "alleato involontario"[375] del neoliberismo, contribuendo a legittimare l'erosione del *welfare statale*, la precarizzazione del lavoro, la retorica del merito e l'ideale della donna imprenditrice di sé.

In altre parole, ciò che si impone è la necessità di immaginare una critica femminista che non si limiti a chiedere più spazio, più visibilità nel mondo in cui abita ma che sappia interrogare le condizioni stesse di possibilità di quel mondo, problematizzando le strutture di potere che lo sostengono. Questo significa ripensare l'azione politica femminista al di là del riconoscimento simbolico e della valorizzazione funzionale alla logica neoliberista, per restituirle una valenza radicale, collettiva e trasformativa. Solo a partire da una prospettiva intersezionale e decoloniale sarà possibile decostruire le gerarchie implicite nei discorsi dominanti e riattivare un'immaginazione politica capace di mettere in discussione la mera *inclusione assimilazionista* nelle strutture sociali-economiche esistenti.

> In questo scenario, in cui gli obiettivi paritari, in parte raggiunti o raggiungibili, finiscono per confliggere con le istanze più radicali del femminismo che non si accontenta della mera emancipazione delle singole e mira, invece, alla liberazione collettiva dall'oppressione, tanto i fini quanto i mezzi devono essere adeguati a una vera rivoluzione delle relazioni, che è un traguardo di ben altra portata[376].

In altre parole, lo scenario contemporaneo ci invita a interrogarci su quali genealogie teoriche femministe sia ancora possibile costruire e fondare una critica femminista che non si limiti a negoziare spazi all'interno di strutture preesistenti ma ne metta radicalmente in discussione le fondamenta.

Come ha affermato Fraser, non si tratta di mettere in secondo piano la critica alla violenza maschile e a una mascolinità egemonica, piuttosto di individuarne le

[375] N. FRASER, *Fortune del femminismo*, cit., p. 191.
[376] F. R. RECCHIA LUCIANI, *Introduzione. Disubbidire. Al di là della «parità», fare femminismo nelle istituzioni e nella società*, in F. R Recchia Luciani, L. Mitarotondo, (a cura di), *Disubbidienti Politiche femministe nella società e nelle istituzioni*, cit. p. 9.

intersezioni mettendo in luce le nuove forme di soggettivazione e dominazione dei corpi. Infatti, Fraser insiste sull'importanza di non separare la lotta contro la violenza maschile da quella contro le logiche capitaliste che oggi, invece, si intrecciano strettamente con le strutture patriarcali. Ciò che occorre è una critica che tenga insieme la dimensione simbolica e culturale della dominazione maschile con quella economico-politica del capitalismo contemporaneo, decifrando come i corpi – e in particolare i corpi *queer*, *trans*, migranti, precar*, persone socializzate come donne – vengano governati, prodotti e incorporati nei dispositivi del capitalismo globale. Difatti, come hanno evidenziato Luc Boltanski e Ève Chiapello, il capitalismo incorpora anche la propria critica,

> Dal momento che il capitalismo non può trovare il proprio fondamento morale nella logica del processo insaziabile di accumulazione (preso in sé, a-morale) deve attingere da ordini di giustificazione che gli sono esterni (chiamati qui città) i principi di legittimazione di cui è privo. Attraverso lo spirito del capitalismo, il capitalismo incorpora dunque anche, in un certo modo, la sua stessa critica, poiché incorpora principi morali sui quali le persone possono basarsi per denunciare ciò che non rispetta i valori che esso ha assunto.[377]

In tal modo, ogni rivendicazione critica – sia essa di matrice femminista, antirazzista – rischia di essere cooptata: il capitalismo ne recupera il lessico e le pratiche, trasformandole in strumenti di legittimazione interna, ponendoci di fronte a nuove sfide da affrontare. In questa prospettiva, la sfida del femminismo oggi è duplice: da un lato, resistere alla cooptazione neoliberale delle sue istanze; dall'altro, rielaborare una critica anticapitalista e antimperialista, capace di cogliere la complessità delle attuali forme di dominio, mettendo in relazione patriarcato e capitalismo e loro rinnovate modalità di disegnare e plasmare le soggettività.

> Questi processi di subordinazione mediati dal mercato sono la linfa vitale del capitalismo neoliberale. Oggi, pertanto, dovrebbe diventare un obiettivo importante della critica femminista, mentre cerchiamo di distinguerci dal neoliberismo e intendiamo evitare la sua risignificazione. Il punto, naturalmente, è di non far cadere la lotta contro la tradizionale autorità maschile, che rimane un momento necessario della critica femminista. Si tratta, piuttosto, di interrompere il facile passaggio da una simile critica al suo doppio neoliberista, soprattutto ricollegando le lotte contro l 'assoggettamento personale alla critica di un sistema capitalistico che, pur promettendo la liberazione, in realtà impone un nuovo modo di dominazione.[378]

[377] L. BOLTANSKI, E. CHIAPPELLO, *Il nuovo spirito del capitalismo*, cit., p. 532.
[378] N. FRASER, *Fortune del femminismo*, cit., p. 264.

CAPITOLO III.
RAZZIALIZZAZIONE, GENERE E CAPITALISMO: GENEALOGIE INTERSEZIONALI E DECOLONIALI

> Il separatismo razziale, insieme alla resistenza al razzismo e alla supremazia bianca, ha impoterato i neri che non si conformavano, dandoci l'occasione di creare una subcultura basata sui valori controegemonici, che si sono impressi nella mia psiche sin dall'infanzia. Questi valori mi hanno permesso di sviluppare una feroce volontà di sopravvivenza, che mi ha sostenuta sia in occasione dei miei ritorni a casa, sia nella desolazione spirituale sperimentata lontano da casa. […] I ribelli, neri e bianchi, che consideravano i boschi e l'ambiente naturale come luoghi nei quali prendere le distanze dall'artificialità umana e dalla cultura dominante, hanno dato vita ad abitudine uniche di pensiero e di esistenza, resistenti nei confronti dello status quo. […] Per vivere secondo questi valori avrei dovuto imparare il coraggio: il coraggio delle mie convinzioni, il coraggio di sbagliare e fare ammenda, il coraggio di prendere posizione.
>
> bell hooks

Nella terza parte di questa tesi, intendiamo mettere in luce come il femminismo neoliberista operi come un dispositivo di soggettivazione inscritto nella razionalità coloniale-capitalista. Come abbiamo visto nel capitolo precedente, questo femminismo (bianco, imprenditoriale, eurocentrico) si presenta come strumento funzionale alla riproduzione delle gerarchie di genere, razza e classe. Esso si nutre della promessa di libertà e di autodeterminazione, ma solo per una ristretta *élite* di donne che incarnano il paradigma dell'imprenditorialità, dell'autonomia e del successo individuale, ovvero "per donne già in possesso di capitale culturale ed economico"[379]. Ciò avviene a scapito di altre soggettività, in particolare donne migranti, razzializzate, *queer*, povere, che restano escluse da tale narrazione, oppure incluse soltanto come vittime da salvare o forza-lavoro da sfruttare. In questa cornice teorica, intendiamo porre l'attenzione sul nesso strutturale tra femminismo neoliberista e processi di razzializzazione e colonizzazione, mostrando come il primo non solo eluda una lettura intersezionale, ma contribuisca attivamente alla costruzione dell'alterità come non meritevole di riconoscimento. In particolar modo, le riflessioni di Nancy Fraser, María Lugones, Gayatri Spivak e Sara Farris

[379] L. MITAROTONDO, *Nel nome del femminismo. Decostruzione e formazione a partire dall'università*, in F. R. Recchia Luciani, Laura Mitarotondo (a cura di), *Disubbidienti Politiche femministe nella società e nelle istituzioni*, cit. p. 95.

ci suggeriscono che siamo di fronte a un femminismo che seleziona, include, valorizza soltanto quelle soggettività capaci di performare secondo le regole del mercato, mentre marginalizza e avvia un processo di "spoliticizzazione degli individui"[380]. In questa logica, le pratiche di *diversity management*, intese come la prova empirica della cooptazione da parte del capitalismo delle istanze femministe, si rivelano spesso dei meccanismi di *governance* differenziale, più che strumenti di giustizia sociale. Il loro linguaggio inclusivo e performativo cela un impianto gerarchico che premia la conformità, attribuendo valore economico e simbolico solo a determinati corpi, tralasciando le molteplici forme di oppressione che attraversano i confini geopolitici, razziali e di genere.

Nel presente capitolo proponiamo di decostruire le retoriche universaliste ed emancipazioniste del femminismo neoliberista, mostrando come esse si inseriscano in un più ampio dispositivo biopolitico e *necropolitico*[381]. Analizzeremo le modalità con cui il femminismo civilizzazionale o neoliberista operi come un dispositivo funzionale al *mandato di virilità*[382], descritto dall'antropologa argentina Rita Laura Segato, attraverso il quale alcune soggettività femminili, proprio perché incluse nei circuiti di potere, sono chiamate a performare una forma di maschilità, fondata su competitività, controllo e assertività nei contesti lavorativi. Parallelamente, ci interrogheremo su come le donne migranti e razzializzate vengano continuamente collocate nella "zona del non-essere"[383], ovvero uno spazio materiale e simbolico in cui le soggettività sono escluse dall'umanità, dal riconoscimento e relegate a una condizione di sacrificabilità economica. Ciò avviene attraverso processi di inferiorizzazione, infantilizzazione e disciplinamento dei corpi che non solo negano riconoscimento e umanità, ma le riducono a funzioni strumentali del capitalismo globale. Pertanto, in questo capitolo intendiamo proporre un ribaltamento di prospettiva: non ci limiteremo a criticare le contraddizioni del *diversity management*, ma ne proporremo un ripensamento radicale attraverso le categorie di decolonialità, dell'intersezionalità e della giustizia epistemica. Ci interrogheremo su cosa significhi decolonizzare le organizzazioni, restituendo voce e *agency* alle

[380] F. ZAPPINO, *Il genere tra neoliberismo e neofondamentalismo*, cit., p. 9.
[381] A. MBEMBE, *Emergere dalla lunga notte. Studio sull'Africa decolonizzata,* La Decouverte, Paris 2010, trad. it di D. Contadini, Meltemi, Milano 2018, Edizione Digitale.
[382] R. L SEGATO, *La guerra contro le donne*, cit.
[383] R. GROSFOGUEL, *Rompere la colonialità*, trad. it di G. Avallone, Mimesis, Sesto san Giovanni 2017.

soggettività marginalizzate. Approfondiremo, in particolare, il ruolo delle pratiche femministe situate nei contesti formativi aziendali, riconoscendone il potenziale di resistenza e trasformazione. Infatti, le strategie di *diversity management*, se lette senza una lente femminista che sia intersezionale e decoloniale, rischiano di riprodurre modelli patriarcali e coloniali anche nei contesti organizzativi, legittimando l'idea che basti inserire più donne, soggettività razzializzate, queer e non conformi nei ranghi decisionali per risolvere le disuguaglianze di genere, razza e classe senza esaminarne la radice strutturale.

In quest'ottica, nelle seguenti pagine approfondiremo il modo in cui il femminismo neoliberista costruisce una visione parziale della lotta per la parità di genere, mostrando come l'assenza di un'analisi intersezionale produca effetti antagonisti rispetto alla giustizia sociale e di genere. A tal proposito vedremo, infatti, come il discorso neoliberista si sviluppi a vantaggio di alcune soggettività, mentre altre come le donne migranti razzializzate, le donne del Sud Globale sono sfruttate da un sistema capitalistico globale e coloniale in diversi settori come quello tessile, tecnologico, domestico e di cura. Attraverso l'analisi dei concetti di colonialità dell'essere, del potere e di genere, proseguiremo evidenziando la necessità di un approccio decoloniale e intersezionale nell'elaborazione di strategie e politiche aziendali, anche grazie all'esperienza pratica svolta nelle due aziende durante il percorso dottorale. Nella prima sezione, riprenderemo brevemente i tratti salienti del femminismo neoliberista descritti nel capitolo precedente, mettendo in luce la sua natura di "femminismo bianco" e le conseguenze escludenti per le soggettività migranti e razzializzate. Successivamente, introdurremo i concetti di intersezionalità e decolonialità, mostrando come essi offrano strumenti critici per decostruire le gerarchie di potere insite nelle pratiche di *diversity* tradizionali. Infine, presenteremo un progetto aziendale articolato in fasi di analisi e formazione, pensato per costruire pratiche realmente orientate alle esperienze delle soggettività marginalizzate e non più focalizzate esclusivamente sulla valorizzazione del "capitale umano" e, dunque, sul profitto che ne deriva.

A partire da queste riflessioni, il nostro obiettivo è duplice: da un lato, sottolineare la falsa neutralità del discorso sulla *diversità* così come viene promosso dal femminismo neoliberista e dalle sue incarnazioni istituzionali; dall'altro, proporre un cambio di paradigma che riconosca la centralità delle esperienze delle

soggettività marginalizzate e faccia dell'intersezionalità e della decolonialità non semplici strumenti metodologici, ma vere e proprie posture epistemologiche e politiche. Solo in questa direzione possiamo immaginare un'alternativa radicale, capace di trasformare le pratiche organizzative, i linguaggi della *leadership* e i modelli di *management* verso un orizzonte femminista plurale, relazionale e decoloniale

1. IL FEMMINISMO NEOLIBERISTA COME DISPOSITIVO DI POTERE COLONIALE E RAZZIALE.

Nella prima parte di questo capitolo cercheremo di mettere in discussione le narrazioni egemoniche del femminismo neoliberista, fondato su un paradigma essenzialista, eurocentrico e radicalmente gerarchico. Il nostro sguardo si soffermerà sul modo in cui tale femminismo seleziona e valorizza solo alcune soggettività – bianche, cisgenere, borghesi, produttive – rendendo invisibili o funzionali alla riproduzione dell'ordine capitalistico le donne migranti, razzializzate e *queer*. In tal senso, il femminismo neoliberista si configura come un dispositivo di cooptazione ideologica: non interrompe le gerarchie esistenti, ma le ricodifica attraverso il linguaggio dell'*empowerment* e della rappresentanza.

La nostra analisi si articolerà in tre direzioni principali. In primo luogo, decostruiremo la retorica del successo professionale femminile come principale vettore di giustizia sociale, mostrando come tale narrazione si regga sull'esternalizzazione e mercificazione del lavoro domestico e di cura, spesso delegato a soggettività razzializzate. A ciò si intreccia lo sfruttamento sistematico delle donne del Sud Globale impiegate nelle filiere del *fast fashion*, dell'industria tessile, tecnologica e dell'economia domestica transnazionale. Infatti, pur rappresentando la "forza lavoro" invisibile che sostiene il "benessere" occidentale, restano escluse dai circuiti di riconoscimento e confinate in una condizione di espropriazione materiale e simbolica. Si tratta di una condizione che il femminismo neoliberista tende a rimuovere dal proprio orizzonte politico.

In secondo luogo, analizzeremo la costruzione coloniale dell'alterità, nello specifico il concetto di "colonialità di genere"[384], elaborato dalla filosofa argentina María Lugones. Vedremo, infatti, come il genere, lungi dall'essere una categoria neutra o universale, venga storicamente prodotto all'interno di un ordine coloniale e razzista che definisce chi è umano e chi, invece, è esclus* dalla sfera dell'umano e dell'essere. Infine, analizzeremo i dispositivi discorsivi e politici del

[384] M. LUGONES, *Genere e decolonialità*, cit.

femonazionalismo[385] e dell'*omonazionalismo*[386], interrogandoci su come, anche nel nome dei diritti, si rafforzino pratiche di esclusione, controllo e disciplinamento delle alterità. Nel corso del capitolo ci muoveremo tra teoria critica, esempi concreti e genealogie storiche, con l'obiettivo di disvelare i meccanismi di potere che operano sotto le retoriche dell'inclusione e della parità di genere. Solo attraverso uno sguardo intersezionale e decoloniale potremo immaginare forme di giustizia che non si limitino a redistribuire privilegi esistenti, ma che abbiano la forza di trasformare radicalmente le strutture che li producono.

1.1 Gerarchie globali della cura: tra post-patriarcato e neo-patriarcato.

Nel secondo capitolo abbiamo evidenziato come, con l'avvento della "biopolitica neoliberale"[387], il concetto di *diversità* abbia progressivamente perso la sua carica di rivendicazione politica per trasformarsi in un mero marchio di distinzione offerto dal e per il mercato. In questa cornice, le donne vengono presentate come una leva funzionale alla crescita delle imprese e dunque alla logica del *business*[388]. Infatti, la *diversità* è legittimata solo se efficace per le organizzazioni e, dunque, una risorsa da gestire e valorizzare.

> […] si tratta di una forma di inclusione delle differenze […], che è privata dalla sua forza di rottura rispetto ai modelli sociali esistenti, il cui effetto è una visibilità che invisibilizza le disuguaglianze economico-sociali che intersecano le diversità di alcuni corpi, in particolare di quei corpi che in termini di capitale umano non promettono alcuna forma di rendimento, sui quali non ha appigli la retorica dell'investimento.[389]

In questo contesto dominato dalla logica neoliberale, il corpo non viene più riconosciuto come soggetto storico e politico, ma si riduce a un oggetto consumabile, depoliticizzato e privatizzato. In altri termini, il corpo non è rappresentato come luogo di una soggettività collettiva in lotta, ma una superficie

[385] S. R. FARRIS, *Femonazionalismo. Il razzismo nel nome delle donne*, cit.
[386] P. BACCHETTA, L. FANTONE, *Femminismi queer postcoloniali. Critiche transnazionali all'omofobia, all'islamofobia e all'omonazionalismo*, ombre corte, Verona 2015.
[387] B. CASALINI, *Governo neoliberale dei corpi disabili e immaginari di resistenza*, in F. Zappino, *Il genere tra neoliberismo e neofondamentalismo*, cit., p. 88.
[388] A. WITTENBERG- COX, *Womenomics in azienda. Come valorizzare i talenti femminili e trarre profitto da un buon equilibrio di genere*, trad. it. di B. Demasi e C. Rosso, Il Sole 24 Ore S. p. A, Milano 2011, p. 6.
[389] B. CASALINI, *Governo neoliberale dei corpi disabili e immaginari di resistenza*, cit., p. 86.

su cui si inscrivono pratiche di consumo, *performance* individuali e strategie di autoimprenditorialità. La depoliticizzazione avviene, dunque, attraverso una vera e propria espropriazione simbolica: il corpo non viene letto nei suoi rapporti con le strutture di potere, ma come capitale personale da gestire, ottimizzare e investire. Come afferma Vergès, sulla scena contemporanea si contrappongono due modalità di azione del patriarcato: l'una cosiddetta progressista o *post-patriarcato*[390] che si proclama favorevole ai diritti delle donne, delle persone *queer*, razzializzate e non conformi, purché assimilabili alla razionalità neoliberista e, dunque, commercializzabili. L'altra, definita *neo-patriarcato*[391], risulta direttamente repressiva, *machista* e neofascista nei confronti delle soggettività non conformi all'ordine cis-eteronormativo. In tal senso, "la differenza […] è di tono, di modo di dire e di fare, ma anche di pratica, visto che il patriarcato neofascista non esita a usare la tortura, la scomparsa, la prigione e la morte contro le donne"[392].

Osservando la prima modalità di azione è evidente che la *diversità* assuma un significato univoco: vengono valorizzati e riconosciuti soltanto quei corpi in grado di produrre rendimenti economici, che si conformano senza ostacoli alla logica del profitto propria del "capitalismo finanziarizzato"[393]. Tuttavia, le soggettività che sfuggono a questa misurazione di "redditualità" sono escluse, invisibilizzate o ricondotte a ruoli funzionali alle "grammatiche reazionarie" dell'ordine sociale. In altri termini, "l'ideologia neoliberale si basa su una dominazione che non ricorre a una 'macchina centralizzata', bensì si fonda sull'apparente 'assopimento delle gerarchie' che è premessa a un processo di inclusione differenziale attraverso cui il capitalismo si ripianifica"[394].

Partendo da queste premesse, in questa parte della ricerca intendiamo dimostrare come il *femminismo neoliberista* si collochi a sua volta all'interno di una biopolitica del consumo, incarnando un'"ontologia essenzialista" e un'"epistemologia coloniale"[395]. Infatti, pur rivendicando pari opportunità e

[390] A. SIMONE (a cura di), *Sessismo democratico. L'uso strumentale delle donne nel neoliberismo*, Mimesis, Edizioni, Milano 2012, p. 14.
[391] *Ibidem*.
[392] F. VERGÈS, *Un femminismo decoloniale*, cit., p. 100.
[393] N. FRASER, *Capitalismo cannibale. Come il sistema sta divorando la democrazia, il nostro senso di comunità e il pianeta*, cit.
[394] C. MORINI, *Femminismo e neoliberismo. Italian theory femminista e vite precarie*, in *Il genere tra neoliberismo e neofondamentalismo*, cit., p. 142.
[395] R. GROSFOGUEL, *Rompere la colonialità*, cit., p. 136.

rappresentanza, questo femminismo si configura in realtà come un femminismo bianco ed eurocentrico, capace di affermare soltanto quelle istanze che non mettono in discussione l'ordine neoliberale e coloniale dominante. Le soggettività *dissidenti* – in particolare le donne nere, migranti, *queer* e razzializzate – restano così escluse dall'orizzonte della *diversità* che il *femminismo neoliberista* pretende di rappresentare. In questa prospettiva, il *femminismo imprenditoriale* mette in luce la resistente miopia del femminismo dominante nel dialogare con le femministe nere e del Sud Globale. Queste ultime hanno denunciato come tale paradigma rimuova o marginalizzi le dimensioni razziali e classiste dell'oppressione, contribuendo a perpetuare le logiche coloniali e le pratiche violente che sorreggono l'ordine capitalistico globale.

All'interno di questa cornice teorica, si inserisce anche il *diversity management*, la cui analisi ci permette di osservare come la *razionalità neoliberista* regoli e disciplini, mediante nuove modalità, i corpi anche nei contesti aziendali. Infatti, il *diversity management* mostra come il capitalismo non escluda del tutto le soggettività marginalizzate dai processi consumistici e produttivi, ma le renda "disciplinabili", spoliticizzate e, idealmente, cisgenere, in modo da renderle più conformi rispetto ad *altre*. Ci ritroviamo dinanzi a un ordine economico e politico che agendo mediante trame invisibili, crea dualismi tra chi è meritevole di riconoscimento, e chi resta relegato all'ombra dell'esclusione. In altri termini, "un soggetto non è un soggetto fino a che non si conforma alle nozioni dominanti di desiderio-scelta individuale, alle nozioni liberali di egualitarismo, alle particolaristiche nozioni di universalismo"[396].

Sebbene, con l'avvento della globalizzazione, molte donne abbiano effettivamente ottenuto maggiore accesso al mercato del lavoro sia nel Nord che nel Sud Globale, la logica neoliberista, come abbiamo anticipato nel secondo capitolo, ha, nello stesso tempo naturalizzato la precarietà e la flessibilità come condizioni "necessarie" e apparentemente le uniche possibili. Inoltre, l'aumento della domanda di "qualità femminili" nei contesti lavorativi disegna nuove forme

[396] P. BACCHETTA, L. FANTONE, *Femminismi queer postcoloniali. Critiche transnazionali all'omofobia, all'islamofobia e all'omonazionalismo,* cit., p. 27.

di sfruttamento e rafforzamento di stereotipi di genere[397], conducendo a una polarizzazione dell'occupazione femminile tra chi riesce ad accedere a posizioni relativamente privilegiate e chi rimane ai margini. Per questi motivi, riteniamo imprescindibile un'analisi che coniughi prospettive di genere con dimensioni di classe e razza, adottando un approccio intersezionale che ci consenta di cogliere le molteplici stratificazioni di potere ed esclusione sociale. Infatti, nella teoria femminista neoliberista "il sesso è stato spesso concettualizzato come unico asse, vettore o sistema, o al massimo in termini di opposizione binaria"[398].

A tal proposito, bell hooks ha analizzato la convergenza tra *neoliberismo* e *femminismo* mostrando le modalità repressive con cui agisce nel mondo. Un femminismo che hooks definisce "un falso femminismo"[399] poiché sostiene una visione individualista del successo e produce gerarchie di classe, genere e razza nella divisione globale del lavoro, contribuendo a una distribuzione verticistica delle opportunità e delle risorse.

> Se le donne bianche avessero voluto davvero creare alleanze con le donne nere sulla base di un'oppressione comune, avrebbero potuto farlo dimostrando una reale consapevolezza degli effetti del sessismo sulla condizione delle donne nere. Purtroppo, nonostante tutta la retorica sulla sorellanza e sulla solidarietà femminile, le donne bianche non erano sinceramente impegnate in un'alleanza interrazziale, né desiderose di unire le proprie forze con le donne nere o con altri gruppi marginalizzati nella lotta contro il sessismo. Il loro interesse era rivolto, principalmente, a mettere in luce la propria condizione di donne bianche della classe media e borghese.[400]

---

[397] Abbiamo affrontato il tema degli stereotipi di genere nei contesti lavorativi durante il primo incontro formativo, tenutosi il 25 gennaio 2024 nell'ambito del tirocinio previsto dal Corso di Dottorato in "Gender studies" nelle aziende *Leader soc. coop* (Bari) e *Node soc. coop* (Roma). L' incontro ha rappresentato un momento cruciale di sensibilizzare, volto a rendere il personale più consapevole sulle dinamiche di potere che attraversano la quotidianità lavorativa. Infatti, l'analisi si è inizialmente concentrata sull'individuazione degli stereotipi di genere più ricorrenti in ambito organizzativo, quelli che, per la loro diffusione, tendono a essere riconosciuti con relativa facilità. Tuttavia, ciò che ci è parso più urgente è stato il passaggio successivo: l'individuazione di quegli stereotipi meno evidenti, spesso naturalizzati e quindi più insidiosi. Si tratta di narrazioni interiorizzate che agiscono in profondità e che si intrecciano non solo al genere, ma anche ad altri assi di oppressione come l'etnia, l'orientamento sessuale, la classe sociale o la disabilità. In tal senso, l'approccio intersezionale si è rivelato non solo utile, ma necessario: esso ci ha permesso di smascherare la pretesa neutralità delle strategie aziendali, mettendo in questione l'idea stessa di successo e merito professionale, rivelando quanto essa sia costruita sulla base di specifiche categorie analitiche.

[398] P. BACCHETTA, L. FANTONE, *Femminismi queer postcoloniali. Critiche transnazionali all'omofobia, all'islamofobia e all'omonazionalismo*, cit., p. 23.

[399] B. HOOKS, *Dig Deep: Beyond Lean* in "The feminist wire", ottobre 2012, disponibile su Inhttps://thefeministwire.com/2013/10/17973/ (consultato il 25/05/2025).

[400] B. HOOKS, *Ain't a woman. Black Women and Feminism*, Pluto Press, London 1982, p. 141.

Questo fenomeno affiora limpidamente nel settore del lavoro domestico e di cura, dove le donne migranti del Sud Globale sono relegate a condizioni lavorative precarie e sottopagate mentre le donne del ceto medio sono incoraggiate a superare il "soffitto di cristallo"[401] e "farsi avanti" nel mondo del lavoro. In questo modo, la diffusione dell'ideale promosso dal *femminismo neoliberista*, secondo cui l'emancipazione femminile si realizzerebbe principalmente attraverso il lavoro, il raggiungimento dell'equilibrio tra vita privata e professionale, e il successo individuale, ha contribuito a rafforzare una dinamica di delega delle funzioni di cura e del lavoro domestico. Così tale fenomeno ha finito per relegare le donne migranti a occupare quegli spazi tradizionalmente svalutati e invisibili, dai quali le donne bianche del Nord globale cercano di emanciparsi. Si tratta di una riconfigurazione delle gerarchie di genere e razza all'interno del capitalismo globale, che riproduce nuove forme di disuguaglianze sociali sotto l'apparenza di una libertà conquistata. L'intersezione tra principi neoliberali e femministi espone, dunque, al rischio di legittimare un sistema classista e razzista che individua nello sfruttamento delle donne razzializzate la chiave per garantire l'ingresso delle donne del Nord Globale nel mercato del lavoro e trarne profitto. In entrambi i casi, "il sogno dell'emancipazione femminile viene sfruttato dal motore di accumulazione del capitale"[402] mentre il "vuoto di cura"[403], per riprendere l'espressione di Fraser, non viene colmato ma piuttosto esternalizzato e gravato sulle soggettività razzializzate, configurando una "catena globale della cura"[404].

> La definizione di femminismo di Sandberg inizia e finisce con l'idea che è tutta una questione di uguaglianza di genere all'interno del sistema sociale esistente. Da questa prospettiva, le strutture del patriarcato capitalista imperialista suprematista bianco non hanno bisogno di essere messe in discussione. E fa sembrare che gli uomini bianchi privilegiati sceglieranno con entusiasmo di estendere i benefici del capitalismo aziendale alle donne bianche che hanno il coraggio di "appoggiarsi".[405]

[401] N. FRASER, *Fortune del femminismo. Dal capitalismo regolato dallo stato alla crisi neoliberista*, cit., p. 259.
[402] Ivi, cit., p.282.
[403] N. FRASER, *Capitalismo cannibale. Come il sistema sta divorando la democrazia, il nostro senso di comunità e il pianeta*, cit., p.80.
[404] *Ibidem.*
[405] B. HOOKS, *Dig Deep: Beyond Lean*, cit.

Pertanto, hooks mette in luce come le femministe bianche riformiste e liberali abbiano effettivamente tratto vantaggio da misure economiche quali le *quote di genere* e le *affirmative action*[406] nei luoghi di lavoro, a fronte di una mancata attenzione verso il fenomeno della "femminilizzazione della povertà"[407]. In questo modo, ci troviamo di fronte a un paradosso: mentre celebrità e professioniste raggiungono posizioni di potere, restano invisibili le donne più marginalizzate, ed è proprio questo squilibrio che finisce per rafforzare le dinamiche del *suprematismo bianco*[408]. In tal senso, il "neoliberismo progressista"[409], pur proclamando valori come la *diversità*, la meritocrazia e l'*empowerment* femminile, mostra fin da subito una profonda contraddizione interna: da un lato, esso sostiene l'ingresso delle donne nel lavoro salariato come prova di inclusione e parità; dall'altro, questo stesso processo avviene a scapito della qualità delle condizioni lavorative e del benessere di gran parte di esse.

In effetti, per le donne, l'accesso al mercato del lavoro è garantito in un contesto in cui la precarizzazione si diffonde, i salari reali diminuiscono e i costi della riproduzione sociale, ossia il lavoro domestico e di cura, vengono relegati ad altri soggetti. In particolare, il "neoliberismo progressista" riposiziona sistematicamente il lavoro di cura e domestico su donne migranti e razzializzate provenienti dal Sud Globale. Questo processo non risponde soltanto alla riproduzione di gerarchie coloniali e razziali ma risponde a una necessità più profonda dell'ordine neoliberale: preservare l'esclusione strutturale degli uomini dal lavoro di cura. La delega di tali attività a soggettività femminilizzate, migranti e precarizzate consente infatti di mantenere intatta la divisione sessuale del lavoro, sottraendo il lavoro di cura a una possibile ridefinizione come responsabilità sociale e maschile. In tal senso, la delega del lavoro domestico e di cura alle donne razzializzate del Sud globale, non rappresenta un semplice effetto collaterale, bensì costituisce un meccanismo strutturale del capitalismo neoliberale che necessita di

[406] Il tema delle *affirmative action* è stato trattato in modo più approfondito nel Capitolo 1, paragrafo 1.2, *Il diversity management e le affirmative action: differenze e definizioni*.
[407] B. HOOKS, *Il femminismo è per tutti: una politica appassionata*, trad. it. di M. Nadotti, Tamu, Napoli 2021, cit., p. 91.
[408] *Ibidem*.
[409] N. FRASER, *The Old Is Dying and the New Cannot Be Born from Progressive Neoliberalism to Trump and Beyond*, cit.

soggettività percepite come sfruttabili ed espropriabili[410]. Questo impianto affonda le sue radici in una lunga genealogia storico-culturale segnata dall'eredità coloniale e patriarcale, la quale continua a produrre asimmetrie non solo tra Nord e Sud del mondo, ma anche all'interno delle relazioni di genere, garantendo agli uomini la persistente esternalizzazione del lavoro di cura e la sua sistematica svalutazione. Tale configurazione si regge su una serie di norme e pratiche invisibili che "stabiliscono quali vite siano degne di lutto e meritevoli di protezione e quali vite ne siano invece indegne, o solo marginalmente o episodicamente degne"[411]. Una logica che si manifesta, per esempio, nei controlli alle frontiere, nelle politiche migratorie restrittive[412], nello smantellamento del *welfare* a favore di forme di

[410] N. FRASER, *Capitalismo cannibale. Come il sistema sta divorando la democrazia, il nostro senso di comunità e il pianeta*, cit., p. 43.

[411] J. BUTLER, *L'alleanza dei corpi. Note per una teoria performativa dell'azione collettiva*, trad. it di F. Zappino, Nottetempo, Milano 2017, cit., p. 188.

[412] Un esempio emblematico delle recenti trasformazioni normative in materia di immigrazione è rappresentato dal cosiddetto Decreto Cutro (*DL 20/2023*), introdotto dal governo italiano nel 2023 in seguito al naufragio avvenuto al largo di Cutro. Questo decreto ha inasprito significativamente le condizioni per il riconoscimento della protezione speciale e ha introdotto misure più restrittive nei confronti di migranti e richiedenti asilo, rafforzando la logica del controllo e della detenzione amministrativa. Tuttavia, tali misure sono state oggetto di critiche sia sul piano giuridico che umanitario, come dimostrano due importanti sentenze emesse dai tribunali di Catania e Potenza. In particolare, il Tribunale di Potenza ha ordinato la liberazione di un richiedente asilo tunisino, ritenendo le disposizioni del decreto in contrasto con le normative europee e internazionali sulla protezione dei rifugiati. Analogamente, il Tribunale di Catania ha disposto il rilascio di altri cinque migranti, sollevando forti dubbi sulla legittimità delle nuove procedure accelerate per i rimpatri e sulla trattenuta nei Centri per il Rimpatrio (CPR). [Cfr. *Al governo non è piaciuta la sentenza sui migranti del tribunale di Catania*, in "il Post", 2 ottobre 2023, https://www.ilpost.it/2023/10/02/critiche-sentenza-migranti-catania/ (consultato il 25/10/2023)]. A tal proposito, si consiglia la lettura dell'articolo di Alessandra Ziniti, pubblicato su "La Repubblica" in cui si discute dell'effetto delle sentenze di Catania e Potenza, [A. ZINITI, *Altri giudici demoliscono il decreto Cutro: il Tribunale di Potenza libera un richiedente asilo tunisino, quello di Catania altri 5*, in "La Repubblica", 13 ottobre 2023, https://www.repubblica.it/cronaca/2023/10/13/news/altri_giudici_demoliscono_il_decreto_cutro_nuovo_provvedimento_del_tribunale_di_potenza_libera_un_richiedente_asilo_tunisino-417704636/ (consultato il 20/10/2023)]. Queste pronunce giudiziarie non solo mettono in discussione la legittimità costituzionale e internazionale del Decreto Cutro, ma evidenziano anche il rischio concreto di violazioni sistemiche dei diritti umani, in un contesto già segnato da condizioni spesso disumane nei CPR, strutture che più volte sono state denunciate per trattamenti degradanti, sovraffollamento e mancanza di tutela legale. I CPR, nati come strutture temporanee per l'identificazione e il rimpatrio di cittadini stranieri privi di titolo di soggiorno, si sono trasformati nel tempo in veri e propri centri di detenzione amministrativa, dove le garanzie giuridiche sono fortemente ridotte. Infatti. numerose inchieste giornalistiche, rapporti di associazioni per i diritti umani (tra cui Medici per i Diritti Umani, Antigone, Amnesty International) hanno denunciato gravi criticità: sovraffollamento, carenze igienico-sanitarie, assenza di assistenza legale adeguata, trattamenti disumani e casi di autolesionismo o suicidio. I/le migranti trattenuti/e nei CPR vengono esposti a un sistema di controllo privo di una reale prospettiva di reinserimento o protezione [O. Q. OBASUYI, *Diritti negati, abusi e violenze: ecco cosa succede nei Cpr italiani*, in "CILD", 7 novembre 2022, https://cild.eu/blog/2022/11/07/diritti-negati-abusi-e-violenze-ecco-cosa-succede-nei-cpr-italiani/ (consultato il 20/10/2023)]. Sul piano globale, inoltre, la portata della questione migratoria è ulteriormente sottolineata dai dati del *Missing Migrants Project* dell'OIM: nel 2024 almeno 8.938 persone sono morte o scomparse lungo le rotte migratorie internazionali, di cui 2.333 nel solo bacino del Mediterraneo, uno dei

assistenzialismo o *workfare*[413], nelle condizioni precarie dei lavori di badanti, assistenza e nei regimi di lavoro che disciplinano il corpo come risorsa, legittimando forme di sfruttamento. In tal senso si concretizzano diverse modalità di soggettivazione che mediante il controllo e la criminalizzazione, polarizzano i corpi ritenuti "utili" da quelli da sfruttare, marginalizzare.

Fraser ci aiuta a comprendere come questa prospettiva si traduca in una "geografia imperialista del capitalismo"[414], in cui il "centro" e la "periferia" entrano in un rapporto di reciproca dipendenza ma anche di contrapposizione. Nel *centro* si concentrano i processi di sfruttamento e oppressione che appaiono spesso invisibili o legittimati in nome della "crescita" e della "competitività"; nella *periferia*, invece, si consuma l'espropriazione attraverso forme di repressione diretta, che spaziano dal lavoro in condizioni precarie fino alle violenze imperialiste e genocidarie sui territori *colonizzati*.

> Nel centro capitalistico, la spoliazione di artigiani, agricoltori e piccoli proprietari ha prodotto dei cittadini-lavoratori sfruttabili attraverso processi storici di compromesso di classe che hanno incanalato le lotte per l'emancipazione su percorsi convergenti con gli interessi del capitale, all'interno dei quadri giuridici liberali degli Stati nazionali. Al contrario, chi è diventato un soggetto espropriabile in modo continuativo, sia in periferia che nel centro, non ha raggiunto un simile accordo. Le sue sollevazioni sono state il più delle volte represse con la forza delle armi. Se il dominio dei primi era mascherato dal consenso e dalla legalità, quello dei secondi poggiava senza mezzi termini sulla nuda repressione. Spesso, inoltre, i due status si sono costituiti reciprocamente, definendosi di fatto a vicenda.[415]

A questo proposito, Fraser mette in evidenza una dinamica cruciale della logica capitalista: la distinzione tra due categorie di soggetti generati dai processi di espropriazione e sfruttamento. Da un lato, troviamo coloro che, come artigiani,

---

percorsi più pericolosi al mondo per chi cerca protezione o migliori condizioni di vita. I dati relativi alle morti nel Mediterraneo sono reperibili al seguente link: https://missingmigrants.iom.int/region/mediterranean.

[413] Il *workfare* è un modello di intervento sociale che combina l'erogazione di prestazioni assistenziali con l'obbligo, per i beneficiari, di svolgere attività lavorative o formative. A differenza del *welfare* tradizionale, che eroga sussidi incondizionati a chi ne ha diritto, il *workfare* impegna il destinatario in programmi di "inserimento attivo": si tratta di percorsi che possono includere tirocini, lavori socialmente utili, corsi di riqualificazione professionale o altre attività volte a favorire l'ingresso nel mercato del lavoro. Per un approfondimento si rimanda a E. BRINI, *Welfare o Workfare: esperienze e prospettive a confronto*, in "Sociologia del lavoro", 2019, pp. 235-242.

[414] N. FRASER, *Capitalismo cannibale. Come il sistema sta divorando la democrazia, il nostro senso di comunità e il pianeta*, cit., p. 49.

[415] Ivi, cit., p. 50.

agricoltori e piccoli proprietari, una volta privati dei mezzi di produzione e delle risorse materiali, vengono assorbiti nel sistema capitalistico in qualità di cittadini-lavoratori. Questi soggetti, pur essendo sfruttati, sono riconosciuti dallo Stato e integrati in un sistema di mediazioni istituzionali che concede loro diritti, seppur condizionati. Dall'altro lato, si collocano i soggetti che la filosofa definisce "soggetti espropriabili in modo continuativo"[416], individui o collettività per i quali non esiste alcuna garanzia di mediazione giuridica o politica. Essi rimangono ai margini, esclusi dalle protezioni statali e permanentemente vulnerabili ai meccanismi repressivi del potere. In questo secondo gruppo rientrano, in particolare, popolazioni colonizzate, migranti irregolari, lavoratori informali o razzializzati, donne nei settori del lavoro riproduttivo non riconosciuto, che subiscono una forma di *espropriazione* strutturale e sistemica. Tuttavia, anche per i *cittadini-lavoratori* formalmente integrati, il "compromesso" raggiunto non rappresenta una reale emancipazione. Al contrario, secondo Fraser, si tratta di un accomodamento funzionale alla stabilizzazione del sistema capitalistico stesso. I diritti concessi, salari dignitosi, previdenza sociale, contrattazione collettiva, non sfuggono alla logica dell'accumulazione: sono tollerati e resi possibili solo nella misura in cui non ostacolano, anzi alimentano, la crescita economica e l'espansione del capitale.

Al contrario, a coloro che restano "soggetti espropriabili in modo continuativo"[417] non è riconosciuta e garantita nessuna tutela sociale e politica. Si tratta di donne, persone *queer*, popolazioni indigene, migranti razzializzati/e, persone di ceto povero, il cui lavoro e i cui corpi non sono oggetto di riconoscimento né di legittimazione all'interno dei quadri statali. La loro condizione si fonda sulla reciproca esclusione: non spettano loro né il diritto formale di cittadinanza né la possibilità di negoziare condizioni salariali, perché il capitalismo ha trovato conveniente e necessario tenerli al di fuori di questi dispositivi di mediazione e visibilità. Il "soggetto espropriabile" è, per eccellenza, il corpo razzializzato e femminilizzato che lavora al di fuori di qualunque protezione normativa. Le sue sollevazioni, come scrive Fraser, "sono state il più delle volte represse con la forza

[416] Ivi, cit. pp. 56-57.
[417] Ivi, cit., p. 60.

delle armi"[418]. Tuttavia, la violenza esercitata non si limita ai massacri coloniali o agli sgomberi violenti delle occupazioni indigene. Essa si riproduce quotidianamente anche all'interno dei confini nazionali, nelle democrazie neoliberali contemporanee. Le forme di protesta e di autorganizzazione che emergono nei quartieri popolari, nei movimenti per il diritto all'abitare[419], nelle lotte delle lavoratrici domestiche o nei cortei contro la brutalità poliziesca, vengono spesso sistematicamente delegittimate e criminalizzate. Pensiamo alle politiche di securitizzazione urbana, che trasformano lo spazio pubblico in un dispositivo di controllo e sorveglianza permanente, volto a neutralizzare ogni segnale di dissenso. Oppure all'accesso alla casa, divenuto sempre più un privilegio regolato dal mercato e non un diritto sociale. Nei quartieri poveri, dove si concentrano marginalità economiche e identità razzializzate, la repressione prende la forma dell'oppressione sistemica: retate, sgomberi, assenza di servizi e investimenti strutturali. Tutto ciò dimostra come la figura del soggetto *espropriabile* non sia relegata ai margini della storia o dello spazio globale, ma abiti il cuore stesso della modernità capitalista. Ed è proprio questa figura che, nella sua resistenza, mette radicalmente in discussione la narrazione progressista dei diritti, che presuppone inclusione, cittadinanza e protezione, ma che in realtà si fonda su un'esclusione strutturale e persistente.

Le grandi potenze si sono mosse per costituire soggetti espropriabili più lontano, nelle zone periferiche del sistema mondiale capitalista. Saccheggiando gli angoli più remoti del globo, le

[418] *Ibidem*.

[419] Negli ultimi anni, il tema dell'abitare si è imposto come nodo cruciale nelle lotte sociali, facendo emergere una pluralità di esperienze collettive che sfidano la logica neoliberale della città. In un contesto in cui lo spazio urbano viene progressivamente privatizzato, finanziarizzato e sottratto alla dimensione dell'uso, i movimenti per il diritto all'abitare si fanno portatori di un'alternativa politica ed epistemologica: la casa non come merce, ma come diritto inalienabile e come forma di vita. In linea con quanto sostenuto da Henri Lefebvre nel suo celebre concetto di *diritto alla città*, queste lotte rivendicano il potere di abitare e trasformare lo spazio urbano a partire dai bisogni delle soggettività che ne sono sistematicamente escluse: persone migranti, famiglie precarie, soggettività LGBTQIA+, persone razzializzate e povere. In questo senso, l'abitare diventa una pratica profondamente politica, situata e relazionale, che mette in discussione i meccanismi di esclusione giuridica e sociale fondati su proprietà, cittadinanza e normatività. In molte città italiane – da Roma a Napoli, da Torino a Milano – collettivi e realtà auto-organizzate come Action, Asia-USB, il Coordinamento Cittadino di Lotta per la Casa, le Brigate Volontarie per l'Emergenza hanno animato una resistenza plurale e intersezionale contro gli sfratti, la svendita del patrimonio pubblico e l'espulsione sistematica delle soggettività subalterne. Per un approfondimento si rimanda a: C. COSSUTTA, *Domesticità. Lo spazio politico della casa nelle pensatrici statunitensi del XIX secolo*, Edizioni ETS, Pisa 2023; É. MARTINS, V. NOVAK, L. SCARPONI, G. PIAZZA, *Sharing the care places. A gender perspective on collective housing. Condividere i luoghi della cura: una prospettiva di genere sull'abitare collettivo*, in "Scienze del territorio", vol. 11, n. 2, 2023, pp. 93-100.

potenze coloniali europee, seguite dall'impero statunitense, hanno trasformato miliardi di persone in soggetti privi di protezione politica, pronti a subire ogni sorta di confisca. Il numero di soggetti espropriabili che questi Stati hanno creato supera di gran lunga quello dei cittadini-lavoratori che hanno «emancipato» per lo sfruttamento. Questo processo non si è fermato nemmeno con la liberazione dei popoli assoggettati dal dominio coloniale. Al contrario, masse di nuovi soggetti espropriabili vengono create quotidianamente, anche in questo momento.[420]

1.2 Nancy Fraser e la produzione del soggetto espropriabile: donne migranti tra neoliberismo, patriarcato e colonialismo.

Abbiamo visto, dunque, come il fenomeno analizzato da Fraser non si limita a una funzione descrittiva, bensì rappresenta una chiave interpretativa fondamentale per comprendere come il *capitalismo neoliberale* riproduca relazioni di potere profondamente radicate nelle strutture di genere, razza e classe. Seguendo la prospettiva di Maria Mies[421], che qui assumiamo come una delle chiavi di lettura principali ma non esclusive come vedremo in questo paragrafo[422], il patriarcato non è un semplice corollario del sistema capitalista, bensì ne costituisce un presupposto strutturale. In questa interpretazione, è sulla persistenza di relazioni di genere gerarchiche che il processo di accumulazione del capitale ha potuto storicamente fondarsi e riprodursi, facendo leva sull'appropriazione del lavoro e dei corpi femminili.

Difatti, si fonda sullo sfruttamento e utilizzo di manodopera a basso costo mobile, al fine di abbassare i costi di produzione delle imprese e grandi industrie. In quest'ottica, la divisione sessuata del lavoro, che assegna alle donne compiti di cura non retribuiti o precari, assume un ruolo centrale nel sostenere l'intera

[420] N. FRASER, *Capitalismo cannibale. Come il sistema sta divorando la democrazia, il nostro senso di comunità e il pianeta*, cit., p. 60.
[421] M. MIES, *Patriarchy and Accumulation on a World Scale*, Redwood Books, Trowbridge 1986.
[422] Tale impostazione non è condivisa in modo unanime nel dibattito femminista. Numerose autrici, tra cui Silvia Federici, Nancy Fraser e Colette Guillaumin, hanno infatti mostrato come relazioni di genere gerarchiche siano rintracciabili anche in società non capitaliste e/o precapitalistiche fondate sull'appropriazione e disciplinamento del corpo delle donne. In questo lavoro di tesi, pur assumendo la prospettiva di Maria Mies come una chiave di lettura utile a mettere in evidenza il nesso strutturale tra patriarcato e accumulazione capitalistica, riteniamo particolarmente fecondo e centrale il contributo di Federici e Fraser, che consente di cogliere il carattere storico, conflittuale e non univoco di tale relazione. Seguendo queste autrici, il capitalismo non si limita a ereditare gerarchie di genere preesistenti, ma le riorganizza, le intensifica e le rende funzionali ai propri meccanismi di accumulazione, attraverso la centralità del lavoro riproduttivo non retribuito e la naturalizzazione della divisione sessuata del lavoro. [Cfr. S. FEDERICI, *Calibano e la strega. Le donne, il corpo e l'accumulazione originaria*, cit.; N. FRASER, *Fortune del femminismo. Dal capitalismo regolato dallo stato alla crisi neoliberista*, cit.; C. GUILLAUMIN, *Sesso, razza e pratica del potere. L'idea di natura*, cit.).

architettura del mercato. I corpi femminili vengono così resi funzionali al sistema economico, in quanto su di essi gravano i costi sociali ed economici della riproduzione sociale, decentralizzati dallo spazio del lavoro formalmente riconosciuto e retribuito.

L'intersezione tra capitalismo e patriarcato così si rivela con ancora maggiore evidenza quando la osserviamo nel contesto dell'imperialismo coloniale: l'espropriazione di terre, risorse naturali e saperi locali rappresenta l'estensione su scala geografica e razziale di quella stessa logica di dominio che storicamente ha subordinato le donne. Mentre alcune donne bianche, appartenenti alla classe media e alta, hanno potuto trarre beneficio dalle prime conquiste salariali e dai diritti civili, i popoli colonizzati hanno subito la sottrazione violenta dei propri territori e delle proprie risorse, a vantaggio delle economie dei Paesi industrializzati. In questo senso, *centro* e *periferia* non sono soltanto coordinate geografiche, ma articolazioni materiali e simboliche di un *biocapitale* che produce e riproduce diseguaglianze sistemiche su scala globale. Le nostre analisi, dunque, mirano a mettere in luce come il dominio patriarcale e coloniale sia tutt'altro che marginale: esso è piuttosto il dispositivo strutturante del capitalismo globale, la sua condizione di possibilità.

Difatti, la spoliazione degli artigiani e dei piccoli proprietari di cui parla Fraser[423] non è neutra rispetto al genere: uomini bianchi e residenti in contesti urbani hanno potuto negoziare in modi diversi rispetto alle donne, ai/alle migranti o alle persone razzializzate. Le donne migranti, in particolare, sono state spesso escluse sia dal lavoro salariato regolamentato sia dai margini di tutela statale, restando confinate nei circuiti informali e nel lavoro di cura precarizzato. Parallelamente, nei contesti coloniali, l'espropriazione territoriale delle popolazioni indigene si è intrecciata a dinamiche di *sessualizzazione* dei corpi femminili, intesi come strumenti di dominio simbolico e materiale. Pertanto, il "soggetto espropriabile" non è neutro o disincarnato. In altri termini, Fraser evidenzia come l'agire del capitalismo sia duplice e apparentemente contradditorio: da un lato un capitalismo che assume la forma di *contrattualismo progressista liberale*, dall'altro il capitalismo che si regge sull'oppressione e sulla deumanizzazione[424]. La

[423] N. FRASER, *Capitalismo cannibale. Come il sistema sta divorando la democrazia, il nostro senso di comunità e il pianeta.*
[424] C. VOLPATO, *Deumanizzazione. Come si legittima una violenza*, cit.

contraddizione tra queste due forme di dominio non è marginale o un effetto collaterale, bensì si configura come la struttura fondamentale del sistema neoliberista contemporaneo.

Il "volto progressista" del capitalismo, rappresentato da donne bianche e altamente formate in posizioni di potere e di *leadership*, si inscrive perfettamente nella duplice geografia del capitalismo imperialista delineata da Fraser, articolata tra *centro* e *periferia*. L'apparente emancipazione di alcune soggettività femminili non solo non mette in discussione l'ordine patriarcale esistente, ma si produce anche attraverso un risultato cruciale: il mantenimento degli uomini al di fuori dei compiti domestici e del lavoro di cura. Ciò che viene preservato come *status quo* non è semplicemente una generica asimmetria di potere, bensì un insieme di dispositivi materiali e simbolici, norme di genere, organizzazione del mercato del lavoro, politiche di *welfare* selettive, che continuano a garantire agli uomini la possibilità strutturale di sottrarsi al lavoro domestico e di cura[425].

In questo senso, l'ascesa sociale e professionale di alcune donne, resa possibile anche dall'esternalizzazione del lavoro domestico, non scardina la divisione sessuale del lavoro, ma la riconfigura: il lavoro di cura non viene redistribuito, bensì trasferito su altre soggettività femminili, in particolare donne migranti e razzializzate, confinate in ruoli precari e scarsamente riconosciuti. Pertanto, il riconoscimento e la valorizzazione di poche figure privilegiate vengono presentati come testimonianza di un progresso inclusivo, mentre in realtà contribuiscono a rafforzare un ordine neoliberale globale che si fonda sulla gerarchizzazione e sulla divisione sessuale e razziale del lavoro. In altri termini, l'emancipazione selettiva funziona come un meccanismo di legittimazione di rapporti di dominio che restano intatti, seppur ripensati in forme apparentemente più compatibili con il linguaggio dell'equità.

Così, mentre nel *centro* si costituisce la figura del *cittadino-lavoratore*, cioè di chi, a seguito della spoliazione originaria, riesce a negoziare un compromesso di classe che ne garantisce legittimità e riconoscimento politico-giuridico, allo stesso modo l'ascesa di donne bianche, celebrità, imprenditrici di successo in posizioni dirigenziali e nel mercato del lavoro viene esibita come prova del progresso e della

[425] S. FEDERICI, *Oltre la periferia della pelle*, *Ripensare, ricostruire e rivendicare il corpo nel capitalismo contemporaneo*, cit.

legittimità dell'assetto neoliberale. Tuttavia, attraverso queste narrazioni, viene rafforzato lo *status quo* presentato come orizzonte inevitabile e privo di alternative[426]. In questa prospettiva il dominio si manifesta in modi differenti, "mascherato dalla legalità e dal consenso"[427]. Accanto e non in opposizione al *centro* si colloca, come anticipato, la *periferia* abitata da soggettività espropriate e invisibilizzate. Le donne migranti razzializzate incarnano questo *status*, poiché non rientrano nei circuiti ufficiali del mercato del lavoro, né beneficiano delle stesse garanzie previste per il *cittadino-lavoratore* e per le donne imprenditrici del Nord globale.

Secondo il "Rapporto Assindatcolf-Idos"[428] del 4 luglio 2024, per il 2025 era stato stimato un fabbisogno complessivo di circa due milioni di collaboratrici domestiche in Italia, di cui oltre la metà donne migranti, mostrando una tendenza in crescita[429]. Un fenomeno che è parte integrante del discorso neoliberale, il quale delega i costi della riproduzione sociale al mercato e, nello specifico, ai corpi femminili razzializzati. Inoltre, si riscontrano molte difficoltà per le donne migranti a trovare un'occupazione diversa dai lavori di cura come *colf*, pulizia, assistenza alle/agli anziani[430]. Questi impieghi, altresì, non consentono loro di avere accesso alle risorse primarie e di avere un'indipendenza economica poiché, nella maggior parte dei casi, non sono vincolate a contratti regolari. Un processo influenzato da una serie di fattori, tra cui una rigida divisione del lavoro basata su categorie essenzialiste e binarie e il mancato riconoscimento delle competenze professionali acquisite nella comunità d'origine. In primo luogo, la divisione del lavoro secondo

[426] M. FISHER, *Realismo capitalista*, cit., p. 71.
[427] N. FRASER, *Capitalismo cannibale. Come il sistema sta divorando la democrazia, il nostro senso di comunità e il pianeta*, cit., p. 51.
[428] Si consiglia di consultare il seguente *link*: https://integrazionemigranti.gov.it/it-it/Ricerca-news/Dettaglio-news/id/3876/Lavoro-domestico-Assindatcolf-Idos-Nel-2025-serviranno-quasi-23-milioni-di-colf-e-badanti?utm_
[429] Questo aumento è anche il risultato diretto del progressivo disinvestimento pubblico nel sistema di *welfare*, che ha spinto molte famiglie a delegare l'assistenza quotidiana a lavoratrici migranti, spesso impiegate in condizioni di forte precarietà. Per un approfondimento si rimanda a L. FANTONE, *Genere e Precarietà*, CondivIdee, Napoli 2011.
[430] Per un approfondimento si rimanda a A. NANNICINI, *Lavoratrici al margine. Donne che lavorano con altre donne*, Manifesto Libri, Roma 2019. Adriana Nannicini riprende la tradizione delle analisi femministe sul lavoro per concentrarsi sulle lavoratrici al margine: donne impegnate in attività non convenzionali, spesso invisibili, rivolte principalmente ad altre donne. Il volume esplora come queste figure, badanti, operatrici sociali, addette alle pulizie, cooperanti, vivano precarietà, ambivalenze e forme di mutualismo quotidiano.

categorie di genere e razza perpetua stereotipi patriarcali e coloniali che confinano le persone in ruoli predeterminati. Tali categorie essenzialiste attribuiscono determinate capacità e competenze in relazione al genere o all'etnia, ignorando e disconoscendo le abilità individuali e riducendo le opportunità di mobilità sociale. In secondo luogo, il mancato riconoscimento delle competenze e qualifiche professionali[431] ottenute nei paesi d'origine rappresenta un significativo ostacolo al riconoscimento economico. Molti/e migranti e rifugiati/e hanno spesso una formazione che non viene valorizzata nei nuovi contesti, favorendo un inserimento lavorativo in ambiti precari e sottopagati. Questo è particolarmente evidente nel caso dell'assistenza di persone anziane, lavoro che continua a essere fortemente etnicizzato e razzializzato. Infatti, "il rischio è che una 'retorica' del valore della cura nasconda quello 'sporco' su cui si fonda l'etnicizzazione del lavoro, una forma di 'razzismo' poco visibile, un 'differenzialismo culturale', attivo tra le donne italiane, mascherato magari da 'aiuto', sensibilità e risposta al bisogno di altre donne"[432]. Questo conflitto tra titoli di studio e opportunità di lavoro si configura come un dispositivo di controllo di matrice *coloniale*: mantiene le donne migranti in una dimensione precaria, senza prospettive di crescita, legate a contratti informali o a contratti domestici sotto le tutele minime, quando non interamente precarie.

In questo quadro di riferimento, seguendo le riflessioni di Étienne Balibar, nel testo *Le ragazze di Asmara. Lavoro domestico e migrazione postcoloniale*[433] Sabrina Marchetti afferma la continuità tra pratiche coloniali e gestione politica/amministrativa della migrazione nei nostri contesti nazionali. Per esempio, la divisione tra lavoratori e lavoratrici secondo categorie razzializzate è coerente con l'economia propria delle colonie. Durante l'epoca coloniale, infatti, la suddivisione del lavoro si fondava su una gerarchia razziale che relegava le persone indigene a ruoli gravosi soprattutto nelle piantagioni da zucchero o nelle miniere,

[431] È particolarmente significativo osservare come sempre più università italiane si stiano attrezzando con strumenti e procedure per il riconoscimento dei titoli di studio ottenuti all'estero, inclusi quelli conseguiti in Paesi terzi. In questo scenario, il ruolo delle aziende si configura come cruciale. Esse non sono più soltanto luoghi di produzione, ma attori chiave nella costruzione della coesione sociale. Infatti, collaborando con le università per attivare progetti congiunti e dottorati di ricerca, le imprese possono contribuire allo sviluppo di percorsi innovativi.

[432] F. BALSAMO, *L'incontro tra femminismo e donne migranti: appunti per una riflessione*, in "Narrativa", n.37, 2015, pp. 79-107, cit., p. 95.

[433] S. MARCHETTI, *Le ragazze di Asmara. Lavoro domestico e migrazione postcoloniale*, Ediesse, Roma 2011.

caratterizzati da condizioni di sfruttamento estremo e violenze sistematiche. Questo sistema garantiva enormi profitti ai colonizzatori e consolidava la supremazia bianca tramite leggi discriminatorie. Tale modello coloniale si perpetua ancora oggi nella distribuzione del lavoro delle persone migranti, considerate una manodopera a basso costo, con contratti irregolari e prive di tutele sul posto di lavoro. Infatti, le donne migranti, provenienti in larga parte dal Sud Globale, vengono ancora viste come una "risorsa a basso costo", da concentrare in settori dove la presenza femminile e razzializzata è considerata "inevitabile"[434]. Nel settore domestico il contratto di lavoro spesso non rispetta neanche le tutele minime, contributi pensionistici, copertura sanitaria, norme sull'orario, e finisce per replicare la stessa condizione di sottoproletariato che contraddistingueva le piantagioni coloniali.

> Tuttavia, è importante ricordare che alla base della sovrarappresentazione di alcune donne migranti nel settore domestico vi è la generale difficoltà per esse di accedere al mercato del lavoro. La maggioranza di esse tende ad essere relegata in lavori che sono rifiutati dai cittadini o dai migranti di vecchia generazione. Sono i «lavori delle 5 P»: pericolosi, pesanti, poco remunerati, precari e penalizzati socialmente. […] le lavoratrici straniere vengano generalmente trattate come «lavoro a basso costo» e la percezione che esse siano vulnerabili, flessibili e poco esigenti.[435]

Dunque, la "segregazione" nel mercato del lavoro delle donne migranti e razzializzate non è un fenomeno isolato, bensì l'esito di una cultura profondamente coloniale e di un modello economico che, smantellando progressivamente le politiche pubbliche e i servizi di assistenza, ha relegato alcune soggettività a ruoli subordinati. Difatti, "la nuova geografia dello sfruttamento umano, connesso con le forme contemporanee del sistema di produzione capitalistico neo-liberale, determina una dislocazione differenziata della manodopera su scala mondiale"[436]. In questo quadro, si manifesta la contraddizione radicale del capitalismo neoliberale: da un lato, il sistema promuove e celebra figure femminili "di successo" – imprenditrici, *manager*, professioniste che incarnano l'ideale meritocratico – inserendole nei piani di *diversity management* aziendali come testimonianza di un capitalismo "evoluto" e "inclusivo". Dall'altro lato, come

[434] Ivi, p. 130
[435] Ivi, p. 104.
[436] A. SIMONE (a cura di), *Sessismo democratico. L'uso strumentale delle donne nel neoliberismo*, cit., p. 159.

scrive Fisher il "neoliberismo non annuncia nulla di nuovo: semmai segna un ritorno al privilegio e al dominio di classe"[437]. Le imprenditrici, *manager* di successo e celebrità nella loro rappresentatività mediatica e istituzionale, diventano il volto visibile di un'idea di progresso che però non erode le disuguaglianze strutturali: la retorica dell'*empowerment*, infatti, valorizza solo un'*élite* selezionata, dotata di capitale culturale, economico e sociale.

Simultaneamente, però, lo stesso sistema poggia sui corpi di donne migranti che operano nelle zone d'ombra del mercato del lavoro domestico. Sono lavoratrici, in gran parte provenienti dal Sud Globale che restano confinate in mansioni di cura – *colf*, badanti, assistenti familiari – senza accesso a pensioni, ammortizzatori sociali o a forme di contrattazione collettiva davvero efficaci, e che inoltre "sembrano essere quelle che permettono agli uomini e in particolare alle donne europee di lavorare nella sfera pubblica, garantendo quel lavoro di cura che le ristrutturazioni neoliberiste hanno mercificato"[438]. Il loro lavoro è spesso contratto sotto forme irregolari o atipiche, prive delle tutele minime e vincolate a permessi di soggiorno che dipendono dal datore di lavoro, meccanismi che ne accentuano la condizione di ricattabilità.

Tale disparità non è un errore di percorso o un semplice effetto collaterale della *razionalità neoliberista*, ma un meccanismo strutturale: l'enfasi mediatica sul "valore dell'imprenditoria femminile"[439] e sulla *diversità* in sede manageriale cela forme di disuguaglianze basate sull'intersezione di genere, razza e classe. Difatti, l'invito a farsi avanti nel mondo del lavoro, nel contesto della globalizzazione neoliberista, si accompagna a una naturalizzazione e legittimazione delle gerarchie di genere, classe e razza. Come scrive Valeria Ribeiro Corossacz,

> Il razzismo, insieme al sessismo e all'oppressione di classe, marcano in modo strutturale la vita delle lavoratrici domestiche (Oliveira 2008). È importante ricordare che il razzismo opera non solo nel definire il lavoro domestico remunerato come un lavoro adatto a donne povere nere, ma anche all'interno del lavoro domestico stesso: 'pur rappresentando il 62% del totale delle lavoratrici domestiche nel paese, le lavoratrici domestiche nere ricevevano nel 2009 una remunerazione media di R$ 364,84, mentre le bianche ne ricevevano una di R$ 421,58' (Pinheiro, Fontoura e Pedrosa

[437] M. FISHER, *Realismo capitalista*, cit.p. 71.
[438] S. R. FARRIS, *Femonazionalismo. Il razzismo nel nome delle donne*, cit.
[439] A. WITTENBERG- COX, *Womenomics in azienda. Come valorizzare i talenti femminili e trarre profitto da un buon equilibrio di genere*, cit.

2011, 53). È quindi necessario considerare come le condizioni del lavoro domestico remunerato siano costantemente prodotte dall'imbricazione di razzismo, sessismo e diseguaglianze di classe.[440]

Dunque, l'assioma secondo cui il lavoro – inteso in chiave neoliberale – costituirebbe il principale vettore di emancipazione femminile dal dominio maschile risulta epistemologicamente fallace. Tale prospettiva, infatti, prende avvio da soggettività inserite in contesti socioeconomici già privilegiati, ignorando l'esperienza storica e contemporanea di operaie, migranti e donne razzializzate per le quali l'inserimento lavorativo è stato ed è tuttora fonte di sfruttamento e marginalizzazione.[441] Sebbene negli ultimi decenni si siano registrati importanti progressi sul piano della parità salariale e dell'accesso delle donne a ruoli dirigenziali, tali conquiste non hanno intaccato in modo strutturale le radici profonde della discriminazione di genere. Le dinamiche del potere patriarcale restano in larga parte intatte, così come permane una scarsa comprensione intersezionale delle disuguaglianze, ovvero del modo in cui genere, etnia, classe, orientamento sessuale e *status* migratorio si intrecciano nel produrre esclusione. Piuttosto, in un mercato del lavoro sempre più competitivo, tali conquiste rischiano di essere strumentalizzate dalla forza del "capitalismo di consumo"[442] e riservate a una ristretta categoria di professioniste.

In questo modo, mentre il *femminismo neoliberista* racconta storie di emancipazione individuale incarnate da donne bianche, cisgenere e imprenditrici di successo, elude dalla sua narrazione la presenza di lavoratrici migranti, invisibili nelle statistiche e svalutate nelle loro competenze pregresse. Infatti, come scrive hooks, il "femminismo riformista bianco di potere ha consentito al patriarcato bianco suprematista *mainstream* di consolidare il proprio potere"[443]. Come spiegheremo nei paragrafi successivi, questa duplice lettura del genere e della razza non è un accidente storico, ma si fonda su una gerarchia che rimanda direttamente alle pratiche di controllo coloniale e, dunque a una "sistematizzazione del processo

[440] Per un'analisi empirica del contesto brasiliano che mette in luce l'intreccio tra oppressione di classe, sesso e razza nel lavoro domestico, si veda il seguente articolo: V. RIBEIRO COROSSACZ, *Molestie sessuali e oppressione di classe, sesso e razza. Una ricerca tra lavoratrici domestiche in Brasile*, in "About Gender", vol. 8, n. 15, 2019, pp. 118-143.
[441] B. HOOKS, *Il femminismo è per tutti: una politica appassionata*, cit., p. 101.
[442] Ivi, p. 103.
[443] Ivi, p. 89.

di colonizzazione"[444] e al dispositivo di produzione del *soggetto espropriabile* descritto da Fraser. Solo rendendo visibili le disuguaglianze strutturali e radicate potremo immaginare politiche realmente inclusive e trasformative. Politiche che non si limitino a garantire l'accesso al potere a un ristretto gruppo di donne, ma che mettano in discussione le stesse categorie attraverso cui si decide chi è meritevole di diritti e tutele, e chi invece viene sistematicamente relegato alla precarietà e all'invisibilità sociale.

In questo senso, è proprio grazie alla produzione teorica e alle pratiche di resistenza delle femministe nere e postcoloniali che sono stati messi a nudo i meccanismi attraverso cui il neoliberismo riproduce e rafforza le disuguaglianze, camuffandole sotto una retorica di inclusione. Le loro analisi hanno evidenziato, infatti, come le oppressioni di genere, razza e classe non siano separate né accessorie, ma profondamente intrecciate, e come qualsiasi progetto di emancipazione debba partire da questo intreccio per essere davvero efficace.

1.3 Lavoro femminile e colonialismo nel capitalismo estrattivo: la divisione etnica nelle filiere della moda e del settore tecnologico, da Lilia Giugni a Angela Davis.

In questo paragrafo intendiamo mettere in luce come i processi di colonizzazione, razzializzazione e sessualizzazione si intreccino e si riverberino nelle politiche statali e nelle pratiche istituzionali del "capitalismo multinazionale o del consumo"[445], con conseguenze particolarmente gravose per le donne migranti razzializzate. Partendo dalla fondamentale analisi di Chandra Talpade Mohanty, riconosciamo come la "femminilizzazione del lavoro" sia stata accompagnata da una naturalizzazione delle gerarchie di genere, razza e classe, funzionale al consolidamento di una divisione internazionale del lavoro; un'osservazione che ci permette di cogliere la continuità tra la logica coloniale e le attuali strategie neoliberiste. Nella prospettiva neoliberista, lo statuto di cittadinanza si trasforma sempre più in una condizione di consumatore/consumatrice e di produttore/produttrice, in cui la dimensione di genere assume un ruolo centrale. La richiesta di lavoro femminile non implica una messa in discussione del sistema

[444] V. RIBEIRO COROSSACZ*, Razzismo, meticciato, democrazia razziale. Le politiche della razza in Brasile*, Rubettino, Soveria Mannelli 2005, p. 15.
[445] F. JAMESON, *Postmoderismo, ovvero la logica culturale del tardo capitalismo*, trad. it. di M. Manganelli, Roma 2015, Capitolo I, La logica culturale del tardo capitalismo, Edizione digitale.

patriarcale-capitalistico, bensì il suo rafforzamento attraverso l'attribuzione alle donne di caratteristiche quali "disponibilità" e "ricattabilità", che ne garantiscono un impiego sottopagato e precarizzato. È proprio questa reiterazione di specifiche gerarchie di genere a riproporre quelle medesime dinamiche di esclusione e di sfruttamento che storicamente hanno legittimato la dominazione coloniale.

Le cosiddette "catene di montaggio globali"[446]dell'economia transnazionale si fondano su una "economia etnica", ovvero "quell'economia in cui le risorse per la sopravvivenza di cui i migranti si servono siano le stesse utilizzate per opprimerli"[447]. In particolare, le donne migranti razzializzate del Sud Globale o del "Terzo Mondo"[448], per riprendere l'espressione di Mohanty diventano e incarnano gli ingranaggi essenziali della grande macchina del capitale. In questo contesto, i processi di aziendalizzazione veicolano e rinforzano logiche imperiali, trasformando il corpo femminile razzializzato in una risorsa produttiva da cui estrarre profitto, da valorizzare temporaneamente e, infine, da scartare quando non più funzionale. Attraverso l'analisi critica di tali fenomeni possiamo smascherare le retoriche progressiste e di successo che, dietro un'apparenza di inclusione, celano meccanismi di espropriazione, sfruttamento e oppressione. Le grandi imprese e le multinazionali, infatti, prosperano sulla manodopera a basso costo delle donne razzializzate, inserendole in contesti produttivi specifici che ne sfruttano la vulnerabilità: un chiaro esempio della maniera in cui il capitalismo, intrecciandosi con il patriarcato, dia vita a nuove forme di colonizzazione dei corpi nell'economia globale.

Dunque, abbiamo osservato come il femminismo neoliberista, che identifica nell'accesso al lavoro retribuito e nell'ascesa ai ruoli decisionali la via privilegiata per l'emancipazione femminile, si rivolga in realtà a una ristretta *élite* di donne bianche e di classe medio-alta, delegando invece il lavoro di cura e domestico a soggettività migranti e razzializzate. In questo modo, ridurre la giustizia di genere alla mera conquista di posizioni di potere e di *leadership* significa spostare il fulcro

[446] C. T. MOHANTY, *Femminismo senza frontiere. Teoria, differenze, conflitti*, trad. it. di R. Baritono, ombre corte, Verona 2020, p. 18.
[447] Ivi, p. 160.
[448] C. T. MOHANTY, *Femminismo senza frontiere. Teoria, differenze, conflitti*, cit.

delle disuguaglianze da una dimensione strutturale a una questione di mera rappresentanza.

In tal senso, non si mette davvero in discussione l'organizzazione capitalistica e patriarcale esistente ma vi è solo "un'inversione di ciò che già esiste"[449]. Seguendo questa visione, l'idea che sia sufficiente inserire le donne nel mercato del lavoro per smantellare le disuguaglianze rivela il suo carattere essenzialista e universalista, poiché considera "le donne" come un insieme omogeneo, ignorando le intersezioni di razza, classe e genere. Tuttavia, non solo il lavoro di cura, di assistenza e il lavoro domestico, svolti in gran parte da donne migranti e razzializzate, bensì anche i settori produttivi globali (*fast fashion*[450], elettronica di consumo, informatica, tessile, *call center*) si fondano su una "divisione etnica e coloniale del lavoro". In questa configurazione, le lavoratrici del Sud Globale costituiscono l'ingranaggio essenziale ma più sfruttato dell'economia multinazionale, soprattutto nell'ambito dei processi di sviluppo tecnologico.

> […] per sopravvivere e continuare a produrre profitto, il sistema ha teso alle donne trappole insidiose, creando tra loro ulteriori gerarchie. Si è dunque chiesto alle nuove "professioniste emancipate" di sobbarcarsi altre ore di lavoro sia a casa sia fuori. E si è favorita la riallocazione delle loro mansioni di cura a donne meno privilegiate, spesso migranti e non occidentali, come le badanti e lavoratrici domestiche che riempiono le nostre città. La vecchia tattica del "divide et impera" è una delle più efficaci di tutti i tempi. Un meccanismo molto simile si ripete pedissequamente ai giorni nostri, in un'economia ridisegnata dalle nuove tecnologie. E il problema è che questo circolo vizioso tende a riproporsi senza sosta.[451]

Come evidenzia Lilia Giugni in *La rete non ci salverà*[452], le piattaforme digitali non costituiscono spazi di emancipazione neutri, bensì si configurano come estensioni algoritmiche delle medesime logiche estrattive che governano settori tradizionalmente sfruttati come quello dell'abbigliamento, e in particolare del *fast fashion*. In questa prospettiva, riteniamo essenziale soffermarci su alcune manifestazioni emblematiche di tale fenomeno, al fine di disvelare come il

[449] N. FRASER, *Fortune del femminismo. Dal capitalismo regolato dallo stato alla crisi neoliberista,* cit.
[450]Sullo sfruttamento della manodopera migrante nelle filiere globali della *fast fashion* si vedano i contributi di Alessandra Mezzadri, oltre ai materiali e ai *report* prodotti da organizzazioni come *Oxfam* e *dalla Clean Clothes Campaign*, che documentano in modo sistematico le condizioni di lavoro lungo le catene globali del valore dell'industria dell'abbigliamento [Cfr. A. MEZZADRI, *The Sweatshop Regime: Labouring Bodies, Exploitation, and Garments Made in India*, Cambridge University Press, Regno Unito 2017).
[451] L. GIUGNI, *La rete non ci salverà. Perché la rivoluzione digitale è sessista (e come resistere*), Longanesi, Milano, 2022, Edizione digitale, Capitolo I, Patriarcato 4.0.
[452] *Ibidem.*

capitalismo globale contemporaneo continui a generare e riprodurre forme rinnovate di assoggettamento coloniale, patriarcale e razziale. All'interno di questo "ecosistema 4.0", le giovani lavoratrici prive di tutele contrattuali, retribuite in modo iniquo e invisibilizzate nei processi di produzione, incarnano una vera e propria etnicizzazione del digitale, in cui il corpo femminile razzializzato viene posto al servizio di una produttività iper-capitalistica e sottoposto a nuove forme di sorveglianza e controllo. Si delinea così una convergenza tra neoliberismo tecnologico e patriarcato digitale o "patriarcato 4.0"[453], dove l'apparente neutralità della rete maschera l'intensificarsi di dispositivi di sfruttamento sistemico.

Pensiamo, per esempio, alle donne congolesi che vivono condizioni di profonda precarietà economica, sociale e vittime di stupri e violenze da parte delle milizie presenti nel territorio. La Repubblica democratica del Congo, infatti, è una delle terre più ricche di minerali come l'oro, cobalto, *coltan* etc., necessari per la produzione di *smartphone*, *computer* e altri strumenti elettronici. "Dagli anni '90, la regione è segnata da sanguinosi scontri armati […]. Nell'ambito di questi conflitti, moltissime donne sono state metodicamente violentate, mentre risorse estratte da cave e miniere congolesi finivano dritte dritte nei gingilli high-tech del mondo intero"[454]. In questo contesto, le vittime di stupri e violenze sono soprattutto donne; un fenomeno che non è possibile quantificare con esattezza[455] ma che mostra ancora una volta come il corpo delle donne diventi un campo di battaglia, uno strumento di controllo del territorio e oppressione della popolazione locale. Non sorprende, in questo quadro, che lo stupro venga ricondotto alle stesse dinamiche coloniali che, come ricorda Angela Davis in *Donne, razza e classe*[456], trasformavano il corpo delle donne nere schiave in metafora e pratica quotidiana di supremazia economica e razziale. L'occupazione delle colonie era associata alla conquista, alla violazione del corpo delle donne colonizzate: la rappresentazione della donna "altra" corrispondeva, infatti, alle fantasie coloniali del possesso della terra per il tramite della sessualità femminile.

---

[453] L. GIUGNI, *La rete non ci salverà. Perché la rivoluzione digitale è sessista (e come resistere)*, cit. Capitolo I, Patriarcato 4.0.
[454] Ivi, Capitolo III, I corpi dietro lo schermo.
[455] Si rimanda al seguente sito: https://www.medicisenzafrontiere.it/news-e-storie/news/rdc-rapporto-violenza-sessuale-ogni-ora-curate-piu-2-vittime-numero-piu-alto-mai-registrato-nel-paese/.
[456] A. DAVIS, *Donne, razza e classe*, trad. it, di M. Moïse, A. Prunetti Edizioni Alegre, Roma 2018.

Allo stesso modo in cui la conquista delle colonie si intrecciava al desiderio di possesso dei loro territori attraverso la violazione dei corpi femminili razzializzati, così oggi i conflitti per le risorse minerarie ripropongono quel medesimo paradigma. Lo sfruttamento estrattivo convive con la violazione dei corpi, disegnando una continuità storica tra l'imperialismo ottocentesco e il *capitalismo razziale*[457] ed estrattivista contemporaneo. Analizzando queste pratiche dal punto di vista intersezionale, emerge come l'oppressione delle donne del Sud Globale non sia un "effetto collaterale" dei conflitti, ma una componente strutturale di una strategia di dominio capitalistica che sfrutta la condizione di genere, di razza e di classe per perpetuare un ciclo di oppressione globale. Pertanto, il controllo delle risorse utili per la fabbricazione di prodotti da immettere nel mercato globale occidentale passa attraverso la violazione dei corpi, di cui il capitalismo si serve per trarne profitto e costruire i suoi imperi commerciali. A ciò si affianca la condizione di estrema precarietà delle lavoratrici, come nel caso delle minatrici di cobalto, "dove procedure di sicurezza insufficienti e continua esposizione a polveri metalliche sembrano aver causato tra il personale difficoltà respiratorie e malattie polmonari fatali"[458]. Lungi dal segnare una incoerenza, il capitalismo contemporaneo non fa che rinnovare e intensificare le proprie dinamiche di sfruttamento, trasferendo il costo sociale e ambientale di tali operazioni su soggettività marginalizzate. Questa riconfigurazione non è affatto neutra, ma si iscrive in una genealogia storica che riproduce le eredità coloniali di espropriazione, deumanizzazione e subordinazione. L'intreccio tra patriarcato, colonialismo e sfruttamento dei corpi da cui trarre profitto, affonda le sue radici già nel periodo della schiavitù nelle piantagioni nordamericane, dove la violenza sistemica sui corpi femminili, in particolare sui corpi delle donne razzializzate, costituiva un vero e proprio dispositivo di tipo economico.

La schiavitù non si limitava allo sfruttamento lavorativo, ma imponeva la riproducibilità forzata, la sessualizzazione e la disumanizzazione come ingranaggi fondamentali all'accumulazione originaria di capitale che ha sostenuto la crescita economica degli Stati Uniti. Oggi, queste stesse logiche sopravvivono e si

[457] J. C. ROBINSON, *Black Marxism. Genealogia della tradizione radicale nera*, trad. it di E. Giammarco, Alegre, Roma 2023, p. 23.
[458] L. GIUGNI, *La rete non ci salverà. Perché la rivoluzione digitale è sessista (e come resistere*), cit. Capitolo III, I corpi dietro allo schermo.

rinnovano, agendo attraverso forme differenti che spaziano dal lavoro migrante precarizzato e razzializzato ai dispositivi digitali di controllo e sorveglianza.

Il riferimento al periodo della schiavitù nelle piantagioni negli Stati Uniti mette in luce come la violazione dei corpi femminili, e in particolare delle donne nere, abbia costituito un dispositivo centrale di accumulazione e profitto, funzionale allo sviluppo dell'economia capitalistica statunitense. Pur trattandosi di un sistema di produzione schiavista, e dunque non capitalista in senso stretto, l'economia di piantagione risulta storicamente intrecciata ai processi di accumulazione del capitale, in particolare attraverso l'inserimento della produzione di cotone nei circuiti del mercato globale.

In questo contesto, i corpi delle donne nere venivano sistematicamente concepiti come risorse riproduttive, destinate a garantire la continuità della forza lavoro schiavizzata e, al contempo, l'espansione della produzione agricola. La riproduzione biologica, così come la maternità e l'allattamento, venivano integralmente subordinate alle esigenze economiche dei proprietari, privando le donne nere di qualsiasi forma di autodeterminazione corporea e giuridica. La violenza sessuale e riproduttiva non rappresentava pertanto una deviazione dal sistema, ma un dispositivo strutturale attraverso cui la schiavitù di piantagione contribuiva alla crescita economica e alla formazione della ricchezza.

Infatti, le schiave non furono soltanto impiegate nei campi, ma ridotte a "macchine sessuali e riproduttive il cui corpo e la cui prole appartenevano direttamente al padrone" [459], trasformando la maternità in una risorsa estrattiva. Sebbene nel 1807[460] fu decretata l'abolizione formale del commercio degli/delle schiavi/e, le strutture normative e culturali razziste e coloniali che sancivano la subordinazione delle donne nere rimasero intatte. Esse continuarono a non essere riconosciute come soggetti di diritto, ma esclusivamente come strumenti produttivi e riproduttivi; "obbligate dai padroni a diventare riproduttrici di nuovi lavoratori"[461]. In altri termini, di fronte alla forte crescita dell'industria del cotone, il governo degli Stati Uniti non aveva nessuna intenzione di abolire la schiavitù

[459] *Ibidem.*
[460] S. DRESCHER, *Abolition: A History of Slavery and Antislavery*, Cambridge University Press, Regno Unito 2009.
[461] S. FEDERICI, *Calibano e la strega. Le donne, il corpo e l'accumulazione originaria,* cit. Capitolo II, *L'accumulazione della forza-lavoro e il declassamento delle donne. La costruzione della "differenza" nella "transizione al capitalismo".*

definitivamente, poiché i proprietari necessitavano costantemente di "forza lavoro". A tal fine ricorrevano allo stupro sistematico, ritenuto necessario ai fini riproduttivi: le donne nere, infatti, erano costrette a garantire ai proprietari schiavisti un numero sempre crescente di bambini pensati, chiaramente, come futura "forza lavoro".

> Nelle colonie francesi, la scelta ricadde chiaramente sull'importazione, non sulla riproduzione locale. Va sottolineato che il Codice Nero (Code Noir) trasformava gli esseri umani in beni di "proprietà privata", suscettibili di essere scambiati, affittati o venduti, come si farebbe con un animale o un mobile. Il Codice Nero regolava anche la fertilità delle donne schiave, poiché i bambini nati da queste donne diventavano immediatamente parte del capitale del padrone.[462]

Quando i proprietari delle schiave si resero conto che la funzione riproduttiva delle donne era una fonte di profitto importante, divenne sistematica la manipolazione delle relazioni sessuali e lo sfruttamento sessuale delle donne. I padroni le consideravano come dei semplici mezzi riproduttivi e il loro valore era calcolato in funzione della loro capacità di generare nuovi corpi da sfruttare, in un'economia fondata sulla riproduzione della "forza lavoro" schiavizzata. Prive di qualsiasi diritto legale sui/sulle propri/e figli/e, venivano obbligate a lavorare nei campi anche durante la gravidanza e l'allattamento, sottoposte agli stessi ritmi estenuanti e disumani imposti agli uomini. Come racconta Angela Davis, attraverso una serie di testimonianze, i/le bambini/e rimanevano sulla loro schiena per tutta la giornata di lavoro oppure abbandonati/e a terra nei pressi dei campi. Questo, naturalmente, portava a inevitabili conseguenze per la salute delle donne nere, che, non potendo allattare regolarmente i figli, soffrivano di dolorose mastiti che le debilitavano e le portavano a ridurre la loro efficienza lavorativa, scatenando la furia dei padroni che vedevano in quelle sofferenze un ostacolo alla massimizzazione del profitto. In altri termini, "l'esaltazione ideologica della maternità non si applicava alle schiave. In effetti, agli occhi dei padroni le donne non erano affatto madri: erano degli strumenti che garantivano la crescita della forza lavoro schiavizzata […] i loro bambini potevano essere venduti e allontanati così come si fa con i vitelli di una vacca."[463]

---

[462] F. VERGÈS, *The Wombs of Women. Race, Capital, Feminism*, trad. ingl. di K. L. Glover, Duke University Press, Durham 2020, p. 51.
[463] A. DAVIS, *Donne, razza e classe*, cit., p. 32.

Alla luce di queste dinamiche, possiamo osservare che il capitalismo moderno non ha fatto che rinnovare e rielaborare le pratiche coloniali: la violazione dei corpi continua a essere funzionale sia alla valorizzazione del capitale che alla riproduzione materiale della "forza lavoro". Come afferma Silvia Federici, il "corpo femminile fu trasformato in un mezzo di riproduzione ed accrescimento della forza-lavoro, trattato come una macchina per procreare, funzionante secondo ritmi che sarebbero sfuggiti al controllo delle donne"[464]. Dal controllo estrattivo delle materie prime fino alla mercificazione e sfruttamento riproduttivo, emerge un *continuum* in cui razzismo, sessismo e capitalismo si intrecciano indissolubilmente, sebbene in contesti socioculturali differenti. Il riferimento alle modalità di sfruttamento coloniale rivela come il "capitalismo multinazionale" contemporaneo stia attuando una nuova forma di "accumulazione originaria"[465] su scala globale, basata su meccanismi di espropriazione, estrattivismo[466] e subordinazione che richiamano le pratiche di spoliazione coloniale.

1.4 Lo sfruttamento lavorativo delle donne razzializzate: dai casi Foxconn, Rana Plaza e Narsapur all'analisi di Mbembe sui necrospazi.

In questa cornice teorica, che intreccia la critica femminista con l'analisi dei meccanismi del *capitalismo razziale*[467] ed estrattivo, si inseriscono molteplici esempi che mettono in luce come lo sfruttamento contemporaneo riproduca e rinnovi le logiche coloniali. Abbiamo visto il fenomeno delle donne migranti impiegate nei settori della cura e del lavoro domestico che rappresentano uno dei nodi più evidenti di questa dinamica. I loro corpi e il loro tempo sono mercificati e

[464] S. FEDERICI, *Calibano e la strega. Le donne, il corpo e l'accumulazione originaria,* cit. Capitolo II, *L'accumulazione della forza-lavoro e il declassamento delle donne. La costruzione della "differenza" nella "transizione al capitalismo".*

[465] *Ibidem.*

[466] L'estrattivismo, inteso come logica di sfruttamento intensivo e sistemico delle risorse naturali (terra, acqua, minerali), non è soltanto una pratica economica, ma un dispositivo di potere che riproduce relazioni gerarchiche tra Nord e Sud Globale, tra capitale e territori, tra corpi. In questa cornice, gli ecofemminismi si oppongono a quella che possiamo definire una razionalità estrattiva, che separa cultura e natura, produzione e riproduzione, mente e corpo, vita e valore. Al contrario, gli ecofemminismi rivendicano la centralità della cura, della collettività e della redistribuzione delle risorse al fine di immaginare nuove pratiche e nuove epistemologie fondate non sullo sfruttamento o sulla privazione ma sulla coesistenza e responsabilità collettiva. A tal proposito, si rimanda alla lettura di V. SHIVA, M. MIES, A. SALLEH, *Ecofeminism*, Zed Books, Chicago 2014. Inoltre, si consiglia il seguente *link*: https://ecor.network/estrattivismo/femminismi-in-america-latina-tra-violenza-patriarcale-ed-estrattivista-e-l-interconnessione-con-la-natura-1/.

[467] J. C. ROBINSON, *Black Marxism. Genealogia della tradizione radicale nera*, cit.

resi precari in funzione della riproduzione sociale nei contesti occidentali, spesso in condizioni di invisibilità giuridica e marginalità sociale. Allo stesso modo, le violenze sistematiche subite dalle donne nella Repubblica Democratica del Congo[468], dove la continua estrazione di minerali preziosi, essenziali per l'industria tecnologica globale, alimenta conflitti armati, stupri di massa e forme estreme di dominio patriarcale e razziale, costituiscono un altro esempio di come il capitalismo estrattivo si fondi sulla devastazione dei territori e sulla violenza dei corpi femminili.

A questa geografia della violenza si aggiunge il lavoro delle moderatrici di contenuti digitali, tema analizzato da Lilia Giugni, che denuncia l'esternalizzazione di mansioni ad alto impatto emotivo in Paesi del Sud Globale. Queste lavoratrici, spesso giovani donne, sono reclutate per visionare e selezionare, per conto delle grandi piattaforme digitali, flussi costanti di immagini violente, pornografia non consensuale, torture, omicidi. Il loro lavoro, scarsamente retribuito e privo di supporto psicologico, è svolto in condizioni di estrema vulnerabilità, ulteriormente aggravata dalla richiesta di firmare clausole di riservatezza.

> […] viste le loro condizioni di lavoro estremamente oppressive, le moderatrici non occidentali subiscono ripercussioni ancora più pesanti. Costrette anche loro, come Isabella Plunkett, a firmare accordi di riservatezza, non è raro che accettino di confidarsi con la stampa solo a patto di essere citate con un nome di fantasia. E quando lo fanno, le loro sono tra le testimonianze più forti in assoluto. Prendiamo quella di "Maria", una ragazza filippina che sognava di studiare medicina, e che, dopo diversi anni, era ancora capace di descrivere nel dettaglio un video che non aveva mai smesso di angosciarla. "C'era questa ragazza. Probabilmente tra i 15 e i 18 anni, non so. Sembrava minorenne. E poi c'era questo tizio calvo che le infilava a forza la testa nella vagina. Lei era bendata, ammanettata, e strillava e si disperava". Il filmato durava più di mezz'ora, ma Maria aveva iniziato a tremare di rabbia e di raccapriccio dopo averne guardato appena un minuto. "Non so se riuscirò mai a dimenticarmelo. L'ho visto tanto tempo fa, ma è come se fosse ieri". Tra gli altri resoconti di moderatrici filippine, ci sono quelli di varie madri lavoratrici che, a forza di visionare scene di abusi sessuali su minori, sono diventate così ansiose da rifiutarsi di lasciare i figli per conto proprio, anche per periodi molto brevi. Come ci sono, disgraziatamente, casi di suicidio tra la forza lavoro.[469]

[468] Per un approfondimento dei dati relativi alle violenze e alle continue violazioni dei diritti umani nella Repubblica Democratica del Congo si rimanda a: https://www.amnesty.it/rapporti-annuali/rapporto-2024-2025/africa-subsahariana/repubblica-democratica-del-congo/.

[469] L. GIUGNI, *La rete non si salverà*, cit. Capitolo I, "Patriarcato 4.0".

Infatti, le loro testimonianze, raramente pubbliche e spesso affidate a pseudonimi, descrivono effetti devastanti sul piano psichico e identitario. In un'*economia della visibilità*[470] che prospera sulla produzione e gestione algoritmica della visibilità, le lavoratrici risultano essere gli ingranaggi invisibili e sacrificabili di un sistema che traduce la violenza in valore e capitale economico. Similmente, il crollo della fabbrica di abbigliamento *Rana Plaza* in Bangladesh nel 2013[471], che causò la morte di più di mille lavoratrici tessili, ha rivelato le condizioni di lavoro disumane su cui si fonda l'industria della moda globale: salari precari, edifici insicuri, ritmi produttivi insostenibili. In questo scenario, il lavoro femminile viene mobilitato su scala transnazionale come risorsa economica iper-flessibile, riproducendo un ordine coloniale che riduce i corpi a mere estensioni della macchina capitalistica. Parallelamente, l'estrazione delle sabbie bituminose in Canada, un'industria altamente distruttiva dal punto di vista ambientale e sociale, mostra come anche nei territori del Nord globale l'estrattivismo operi con effetti devastanti[472], colpendo in modo particolare le popolazioni indigene. Infine, la vicenda di Tian Yu, giovane operaia di 17 anni che lavorava nelle fabbriche della *Foxconn* in Longhua (Shenzhen)[473], sopravvissuta a un tentato suicidio dopo turni massacranti, rivela l'altro lato dell'economia digitale: la produzione di *smartphone* e *laptop* è resa possibile attraverso regimi di sfruttamento spietati, dove il tasso di suicidi tra le lavoratrici razzializzate non è un incidente, bensì un sintomo strutturale di una logica di sacrificabilità incorporata nel tessuto stesso della globalizzazione neoliberale.

> Si sarebbe dovuto ridurre l'orario di lavoro di tutte e di tutti, e si sarebbe dovuto investire nel welfare e nel sostegno alle famiglie. Invece, per sopravvivere e continuare a produrre profitto, il sistema ha teso alle donne trappole insidiose, creando tra loro ulteriori gerarchie. Si è dunque chiesto alle nuove "professioniste emancipate" di sobbarcarsi altre ore di lavoro sia a casa sia fuori. E si è favorita la riallocazione delle loro mansioni di cura a donne meno privilegiate, spesso migranti e non occidentali, come le badanti e lavoratrici domestiche che riempiono le nostre città. La vecchia tattica

[470] S. BANET-WEISER, *Empowered popular feminism and popular misogyny*, cit. pp. 42-64.
[471] Per un approfondimento della vicenda si rimanda a https://altreconomia.it/rana-plaza-11-anni-dopo-in-bangladesh-persistono-le-cause-della-tragedia/.
[472] Si consiglia di consultare il seguente *link*: https://www.greenreport.it/news/inquinamenti-e-disinquinamenti/7879-sabbie-bituminose-in-canada-record-di-inquinamento-come-a-pechino-e-citta-del-messico.
[473] Si consiglia di consultare il seguente link: https://www.manifestosardo.org/vivere-e-morire-per-l%E2%80%99apple/.

del "divide et impera" è una delle più efficaci di tutti i tempi. Un meccanismo molto simile si ripete pedissequamente ai giorni nostri, in un'economia ridisegnata dalle nuove tecnologie. E il problema è che questo circolo vizioso tende a riproporsi senza sosta.[474]

La vicenda di Tian Yu disvela in modo emblematico le condizioni disumane su cui si regge la produzione tecnologica globale. Costretta a turni di lavoro di dodici ore, con accessi ai bagni rigidamente contingentati e salari irrisori, spesso non corrisposti, Tian Yu tentò il suicidio lanciandosi dal quarto piano del dormitorio aziendale, dopo appena un mese di impiego. *Foxconn*, *partner* strategico di colossi come *Apple*, rappresenta un esempio paradigmatico del funzionamento contemporaneo delle catene globali del valore, dove la produzione materiale dei beni tecnologici è appaltata a multinazionali situate in contesti normativi e sindacali deboli, per minimizzare i costi e massimizzare i profitti. Le condizioni di lavoro nelle sue fabbriche, che combinano militarizzazione degli spazi, sorveglianza continua e isolamento sociale, costituiscono un laboratorio avanzato del disciplinamento neoliberale. "Solo quell'anno altri 17 operai nella stessa fabbrica hanno tentato il suicidio, 14 di loro con successo. In quel periodo, il fondatore di Apple, Steve Jobs, difese il suo business partner dichiarando che i suicidi alla Foxconn erano al di sotto della media nazionale cinese"[475].

Questi esempi, seppur sintetici, mettono in luce da un lato come il capitalismo neoliberale si fondi strutturalmente sull'esposizione differenziale dei corpi, e dall'altro come le forme di subordinazione vengano regolarmente mascherate da retoriche di progresso, sviluppo e inclusione. L'apparente apertura del mercato globale al lavoro femminile razzializzato del Sud Globale, come nelle industrie tessili, tecnologiche ed elettroniche, viene spesso presentata come una forma di emancipazione economica. Tuttavia, dietro questa narrazione si cela una strategia sistematica di sfruttamento, che integra corpi femminili in posizioni precarie e dequalificate, perpetuando diseguaglianze di genere, razza e classe.

In tal senso, l'invisibilizzazione del lavoro delle donne migranti razzializzate nel settore della moda e della tecnologia contemporanea presenta profonde continuità storiche e strutturali con le condizioni descritte da Maria Mies e Chandra Talpade Mohanty a proposito delle merlettaie di Narsapur e delle operaie nelle

[474] *Ibidem*.
[475] Ivi, "Introduzione".

industrie elettroniche del Sud-Est asiatico. In particolare, lo studio condotto da Mohanty nel 1982 sulle merlettaie del villaggio di Narsapur, in India, mette in luce come il lavoro femminile venga sistematicamente dequalificato e reso invisibile attraverso la sua naturalizzazione all'interno dell'ambito domestico. Le merlettaie, pur lavorando per circa otto ore al giorno e ricevendo compensi estremamente ridotti, non erano riconosciute come lavoratrici: la loro attività veniva considerata una forma di "occupazione libera" o "attività supplementare", in quanto svolta tra le mura domestiche e compatibile con i doveri familiari.

L'attività veniva infatti considerata una forma di occupazione "libera" e non un impiego lavorativo vero e proprio. In quegli anni, l'industria del ricamo conobbe una rapida espansione, fino a essere pienamente integrata nel mercato globale. I prodotti realizzati dalle donne di Narsapur, come i merletti, venivano esportati nei paesi industrializzati del Nord, ricalcando in modo precoce le logiche della *Fast Fashion* contemporanea. Eppure, le merlettaie non venivano riconosciute come lavoratrici: erano classificate come casalinghe, poiché la definizione di lavoro era e continua a essere radicata in un immaginario androcentrico, in cui il lavoro "vero" è quello maschile, visibile, salariato e svolto fuori dalle mura domestiche. La domesticità, in questo senso, assume un valore ideologico all'interno del capitalismo patriarcale, dove la figura della donna è costruita come "naturalmente" destinata alla sfera privata. Come afferma Mohanty, "le casalinghe non possono essere lavoratrici o operaie e tale categorizzazione rende possibile le figure maschili del breadwinner e del consumatore"[476] funzionali alla riproduzione di un ordine simbolico ed economico in cui l'uomo è centrale, mentre la donna è confinata a un ruolo ancillare. Parallelamente, le analisi di Mies sull'industria elettronica del Sud-Est asiatico, in particolare nell'ambito della produzione di *microchip* destinati al mercato occidentale, mostrano come le logiche coloniali e la ripetizione di stereotipi razzisti e sessisti strutturino profondamente anche queste forme di lavoro apparentemente moderne e tecnologicamente avanzate. Secondo lo studio le lavoratrici vivevano condizioni precarie, in cui le attività sindacali erano assenti e vietate, il licenziamento previsto in caso di minore performatività e pause contingentate. Come scrive Mies,

[476] C. MOHANTY, *Femminismo senza frontiere*, cit. p 152.

Le imprese assumono solo giovani donne tra i 14 e i 25 anni. Quando si sposano, normalmente perdono il lavoro. Così, le aziende risparmiano sui benefici di maternità e dispongono sempre di lavoratrici giovani, inesperte, sottoposte a una formazione rapida sul campo. Ogni donna deve completare una certa quota di chip al giorno. Una lavoratrice di un impianto di semiconduttori a Penang, Malesia, ha raccontato che ogni operaia doveva completare 700 chip al giorno, che non era permesso parlare durante il lavoro, né allontanarsi dalla postazione, né fare pause. I supervisori le criticavano costantemente. Otto ore al microscopio causavano dolori agli occhi e nervosismo (Frobel et al., 1977:593). Ogni donna aveva un tavolo accanto su cui doveva segnare la propria quota quotidiana. Le lavoratrici venivano costantemente messe una contro l'altra in gare di produttività per aumentare le quote. Una donna che non raggiungeva l'obiettivo giornaliero veniva licenziata o costretta a fare straordinari. La stessa lavoratrice ha dichiarato: "Ci trattano come spazzatura".[477]

Queste condizioni venivano giustificate sostenendo che si trattasse di un lavoro "non qualificato" e quindi semplice da svolgere, rafforzando l'idea che le donne del Sud Globale siano naturalmente predisposte al compromesso e alla sopportazione. Tale costruzione è intrisa di connotazioni razziali e di genere: l'equivalenza tra "non qualificato" e "facile" riflette un dispositivo ideologico che infantilizza le donne del Terzo Mondo e alimenta una narrazione coloniale che descrive la noia, la docilità e la resistenza come caratteristiche intrinseche delle culture non occidentali.

L'idea che non qualificato coincida con facile e l'idea che esse, più di altri-e, siano capaci di sopportare mansioni noiose hanno entrambe dimensioni razziali e di genere. Entrambe derivano da stereotipi che infantilizzano le donne del Terzo Mondo e che danno vita ad un discorso inferiorizzante che descrive il tedio e la sopportazione come caratteristiche tipiche delle culture non occidentali.[478]

Lo studio di Mies, dunque, rivela come i rapporti di produzione capitalista siano costruiti sul lavoro invisibilizzato delle donne razzializzate, le quali, pur essendo ingranaggi essenziali del sistema economico globale, non vengono riconosciute come soggetti di diritto. È attraverso questa negazione del lavoro, del corpo, della soggettività, che si rende possibile l'estrazione sistematica di valore dalle vite delle lavoratrici, in una forma di accumulazione che è al tempo stesso patriarcale, razzista e capitalista[479].

[477] M. MIES, *Patriarchy and Accumulation on a World Scale*, cit., p. 137.
[478] Ivi, p. 156.
[479] C. MOHANTY, *Femminismo senza frontiere*, cit., p. 150.

I casi qui analizzati mettono in luce le radici coloniali dello sfruttamento inscritto nelle logiche della produzione capitalistica globale, in cui i corpi delle giovani lavoratrici razzializzate sono ridotti a materiali di scarto, sacrificabili sull'altare dell'efficienza e del profitto. In questo senso, l'intera filiera tecnologica contemporanea si configura come una vera e propria macchina *necropolitica*: un dispositivo in cui la vita diventa fungibile, sostituibile, e la morte strutturale, silenziata. In altri termini, la morte è legittimata e naturalizzata come danno collaterale, se non addirittura prevista come esito funzionale al profitto. La produzione tecnologica, così come articolata nei contesti della globalizzazione neoliberista, genera veri e propri *necrospazi*[480]. Luoghi come le periferie urbane, zone di estrazione, territori colonizzati, fabbriche, in cui la vita viene progressivamente resa impossibile, o comunque vissuta in condizioni disumanizzanti: "spazi di morte dove la vita risulta, se non impossibile, quantomeno tossica"[481].

È in questi interstizi dell'ordine globale neoliberista che si manifesta quella che il filosofo camerunense Achille Mbembe ha definito *necropolitica*[482]: una forma di esercizio del potere e del dominio che non si limita a regolare la vita, come nella biopolitica foucaultiana, ma decide attivamente chi deve morire o, meglio, chi può essere lasciato morire. Difatti, confrontandosi criticamente con la nozione di *biopolitica*, Mbembe invita a spostare lo sguardo: non più, o non soltanto, sulla gestione della vita e del corpo sociale, ma sull'attuazione di vere e proprie *politiche della morte*, particolarmente evidenti nei contesti *post-coloniali*, nelle periferie del mondo, nei territori segnati dalla marginalità sistemica. Come afferma Mbembe, si tratta di dispositivi che assoggettano intere popolazioni a condizioni di esistenza che equivalgono a una "morte in vita", dove la sopravvivenza è una forma di agonia protratta.

Mentre la biopolitica, nella sua versione più esplicita, mira all'ottimizzazione della vita delle popolazioni, funzionale alla crescita economica, alla sicurezza e al mantenimento dell'ordine, la *necropolitica* ne rappresenta il rovescio oscuro. Qui il potere si esercita non attraverso la cura o la protezione, ma attraverso

[480] P. PRECIADO, *Dysphoria Mundi*, cit. Capitolo II, Ipotesi rivoluzione, Sostanze eterne e zone di sacrificio.
[481] *Ibidem*.
[482] A. MBEMBE, *Emergere dalla lunga notte. Studio sull'Africa decolonizzata,* cit.

l'abbandono, la violenza strutturale, la produzione di vulnerabilità e marginalità radicale. I corpi delle donne, dei soggetti razzializzati, dei/delle migranti, delle minoranze sessuali e religiose, delle persone disabili, degli animali[483], considerati "eccedenze" del sistema, sono inseriti in una gerarchia della vita dove ciò che conta non è il vivere, ma il grado di sfruttabilità fino all'annientamento. Dunque, il potere della morte[484] fa sì che "popolazioni intere sono assoggettate a condizioni di vita che equivalgono a collocarle in una condizione di 'morte in vita'"[485].

A tal proposito, Mbembe individua nell'occupazione illegale dei territori palestinesi un'esemplificazione paradigmatica di questo *potere di morte* esercitato dai governi imperialisti e dalle istituzioni. Infatti, si assiste a una spazializzazione del potere *necropolitico*, dove il territorio è fratturato in una miriade di micro-zone controllate, sorvegliate, circondate. L'autorità israeliana esercita un controllo capillare e violento che non si limita alla sorveglianza, ma impone una reclusione spaziale e simbolica (*checkpoint*, muri, zone militari, razionalità del cibo) che riduce i corpi palestinesi a vite esposte, precarie, costantemente vulnerabili e soggette all'annientamento[486]. Mbembe parla di *zone di morte*, in cui la sovranità si manifesta nella forma della sospensione totale dei diritti e della sopravvivenza, trasformando interi territori in spazi di esclusione assoluta, dove l'uccisione non è eccezione ma norma. In questa cornice, l'altro/a, nella sua radicale alterità, è

[483] P. PRECIADO, *Dysphoria Mundi*, cit. Capitolo II, Ipotesi rivoluzione, Sostanze eterne e zone di sacrificio.
[484] A. MBEMBE, *Necropolitique en Traversées, diasporas, modernités*, in "Raison politique", n. 21, 2006, pp. 29-60 e A. MBEMBE, *Necropolitica*, cit., pp. 63-64.
[485] Ivi, p. 58.
[486] A partire dal 7 ottobre 2023, lo Stato di Israele ha intensificato la sua offensiva militare nei confronti della Palestina, con particolare ferocia sulla Striscia di Gaza e su altri territori palestinesi da tempo sottoposti a occupazione militare, colonizzazione illegale e *apartheid* in violazione del diritto internazionale e dei diritti umani. Le conseguenze umanitarie sono state devastanti: si contano almeno 54.000 morti, in gran parte civili, inclusi un numero drammaticamente elevato di donne e bambini. La colonizzazione del popolo palestinese incarna emblematicamente questa logica *necropolitica*: con i suoi confini ben definiti tra la vita e la morte, le infrastrutture sanitarie distrutte e la popolazione privata dei mezzi essenziali per la sopravvivenza, configurandosi come uno spazio di morte deliberata. In questo senso, lo Stato israeliano esercita un potere sovrano che si esprime nel controllo assoluto sui corpi palestinesi, nel disciplinamento del territorio, nella negazione sistematica del diritto alla vita. Gaza si trasforma così in quella che Mbembe definisce una *zona di morte*, uno spazio sospeso in cui la distinzione tra il vivere e il morire si fa labile, e la vita umana viene ridotta a materia sacrificabile. In tale cornice, il popolo palestinese incarna la figura del soggetto non legittimato a vivere, costantemente sottoposto a pratiche di disumanizzazione, segregazione e annientamento. L'occupazione israeliana, lungi dall'essere una questione esclusivamente geopolitica, va letta come un dispositivo strutturale di produzione di politiche della morte, inscritto in un più ampio ordine globale coloniale e razzializzato, che decide chi è degno di protezione e chi può essere abbandonato all'estinzione. Si rimanda alla lettura di F. ALBANESE, *Quando il mondo dorme. Storie, parole e ferite della Palestina*, Rizzoli, Milano 2025.

concepito come non umano, ovvero come figura esclusa dal regime di riconoscimento che conferisce valore, lutto e protezione alla vita. Come scrive Butler "le vite dei musulmani valgono quanto quelle degli abitanti del "primo mondo"?[487] Ai palestinesi viene accordato lo *status* di "esseri umani" da parte della politica estera e della stampa americana?". In questa prospettiva, le soggettività palestinesi sono considerate come *viventi morti*, soggetti che esistono in una condizione liminale, tra la vita e la morte, privati di piena soggettività, di *agency* politica e perfino della speranza di una cittadinanza e di una umanità piena.

> […] l'occupazione tardo-moderna della striscia di Gaza e della West Bank presenta delle caratteristiche importanti per quanto riguarda la costruzione di una specifica "formazione di terrore", che ho chiamato "potere di morte" (necropower). Si tratta delle dinamiche della frammentazione territoriale, la chiusura e l'espansione degli insediamenti. L'obiettivo di queste dinamiche è duplice: lo scopo è, da un lato, di rendere impossibile ogni spostamento e, dall'altro, di implementare una separazione secondo il modello dell'apartheid. I territori occupati, dunque, sono divisi in una complicata rete di limiti interni e in diverse cellule isolate.[488]

In tale prospettiva, la *necropolitica* non rappresenta una mera eccezione o una deviazione dalla razionalità moderna, bensì una logica costitutiva della modernità coloniale-capitalista, che si radica nella storia dell'espansione imperiale e si riproduce con nuove forme nella contemporaneità. Come afferma Mbembe, il potere *necropolitico* non si limita all'esercizio della violenza militare o all'eliminazione fisica dei corpi. Esso opera anche attraverso dispositivi simbolici, discorsivi e istituzionali che producono una gerarchizzazione delle vite, *deumanizzano*[489]*,* trasformando alcune soggettività in *nude vite*[490]. Una narrazione

---

[487] J. BUTLER, *Vite precarie. Contro l'uso della violenza in risposta al lutto collettivo,* "Spiegare e giustificare, o quel che ci è dato sapere"*,* Edizione digitale.
[488] A. MEMBE, *Necro politics*, trad. engl. S. Corcoran, Duke University Press, Durham and London 2019, Capitolo III, "Necropolitics, Necropower and Occupation in Late Modernity", Edizione digitale.
[489] C. VOLPATO, *Deumanizzazione. Come si legittima una violenza*, cit.
[490] La *nuda vita* è un concetto elaborato da Giorgio Agamben per indicare la vita spogliata di ogni valore politico, ridotta alla mera sopravvivenza biologica, senza protezione né riconoscimento all'interno dell'ordine giuridico. È una vita che può essere uccisa senza che ciò costituisca un crimine, poiché non conta più come vita "umana" in senso pieno, bensì solo come corpo vivente: un'esistenza biologica esclusa dalla cittadinanza, dalla *polis*, dalla comunità, dal riconoscimento sociale e giuridico. "Ogni tentativo di afferrare l'io o il tempo implica per questo una sfasatura. Questa sfasatura è lo nuda vita, che non può mai coincidere con sé stessa, è sempre in un certo senso mancata e mai veramente vissuta. O, se si vuole, vivere è appunto questa impossibilità dell'esperienza di sé, questa impossibilità di far coincidere il proprio esistere e il proprio essere". [Cfr. G. AGAMBEN, *L'uso dei corpi, Homo sacer, IV, 2*, Neri Pozza Editore, Vicenza 2014, p.174].

che ci costringe a riflettere criticamente sulle modalità attraverso cui la vita viene continuamente differenziata, valutata, gerarchizzata all'interno di un'economia globale della morte che produce *scarti*[491] umani funzionali al mantenimento del sistema produttivo stesso. In questa prospettiva, intere porzioni di umanità vengono sistematicamente costrette a svolgere un lavoro invisibilizzato, svalorizzato e ipersfruttato, il cui scopo non è altro che alimentare la macchina del consumo e del profitto. Si tratta di un lavoro espropriato dal proprio valore politico ed esistenziale, reso funzionale alla logica estrattiva del capitale e al mantenimento dell'ordine economico neoliberale. È in questo spazio di subalternità che si consuma la naturalizzazione dello sfruttamento, mistificata da necessità economica o da destino culturale, dove i corpi, soprattutto femminili, razzializzati e migranti, vengono ridotti a forza-lavoro silenziata, disciplinata, sempre disponibile.

In sintesi, dagli esempi riportati, dai conflitti per il controllo dei minerali (come il *coltan* in Congo), allo sfruttamento nelle catene di montaggio, nelle fabbriche tessili fino alla precarietà delle nuove forme di lavoro digitale, si delinea con chiarezza come il capitalismo globale contemporaneo produca e riproduca forme aggiornate di assoggettamento coloniale, patriarcale e razziale. La sua forza risiede nella capacità di riarticolare le disuguaglianze esistenti, traslandole su scala algoritmica e digitale, senza per questo dissolverle. Al contrario, queste gerarchie risultano rafforzate e rese ancora più pervasive, come dimostrano le condizioni di lavoro disumane a cui sono sottoposte le donne razzializzate, spesso impiegate in settori globalizzati e precari. L'alto tasso di suicidi tra queste lavoratrici, lungi dall'essere una tragica eccezione, racconta di corpi trattati come sacrificabili

[491] In questa prospettiva, François Vergès denuncia con forza la logica coloniale e razziale che struttura il rapporto tra capitalismo globale e produzione di rifiuti, mettendo in luce la profonda intersezione tra sfruttamento economico, devastazione ambientale e gerarchie sociali. Il parallelismo che propone è particolarmente importante: così come il sistema capitalistico produce scarti materiali – rifiuti tossici, plastiche, acque inquinate – che vengono sistematicamente esportati e accumulati nei territori del Sud Globale, allo stesso modo produce scarti umani, soggettività eccedenti, non assimilabili, che vengono relegate ai margini del sistema-mondo. Questa dinamica evidenzia un dispositivo biopolitico e *necropolitico* fondato sulla differenziazione razzializzata degli spazi e dei corpi: da un lato, i territori destinati alla contaminazione, dove l'inquinamento, l'acqua non potabile, l'assenza di infrastrutture igieniche e sanitarie sono la norma imposta; dall'altro, le zone considerate "civilizzate", pulite, estetizzate, destinate al benessere dei pochi: "A loro, lo sporco, l'inquinamento, l'acqua non potabile, l'immondizia non raccolta, le plastiche che invadono tutto […] Agli altri, la città pulita i giardini, i fiori, la passeggiata serena. La segregazione del mondo avviene attraverso una divisione tra pulito e sporco fondata su una divisione razziale dello spazio urbano e dell'habitat" [Cfr. F. VERGÈS, *Un femminismo decoloniale*, cit., p. 107].

sull'altare del profitto. A partire da questi esempi, possiamo comprendere come il capitalismo globale produca nuove forme di assoggettamento.

1.5 La colonialità del potere, dell'essere e del sapere: María Lugones e la colonialità di genere per una critica al femminismo civilizzazionale e alla sua narrazione eurocentrica

In questa sede è fondamentale interrogare il rapporto tra femminismo neoliberista e colonialità di genere[492], ovvero il modo in cui alcune narrazioni femministe, apparentemente emancipatorie, finiscono per riprodurre logiche razziste, eurocentriche ed essenzialiste, funzionali alla riproduzione dell'ordine globale e di quel sistema che hooks definisce "patriarcato capitalista e suprematista bianco"[493]. Infatti, il femminismo neoliberista o *civilizzazionale*, con la sua pretesa di universalismo e neutralità, si impone come sapere legittimo e legittimante, sovradeterminando le soggettività altre, considerate da includere, redimere o riformare. In tal senso, lungi dall'essere anticapitalista e antirazzista, esso si configura come una tecnologia del potere coloniale, operante attraverso processi di razzializzazione e gerarchizzazione delle soggettività, in accordo con l'ordine del *capitalismo razziale*[494]. Come ha affermato Vergès, si tratta di un femminismo che "ha intrapreso la missione di imporre un pensiero unico che contribuisce alla perpetuazione di una dominazione di classe, di genere e di razza in nome di un'ideologia dei diritti delle donne"[495], o meglio di alcune donne.

A tal proposito, María Lugones e Rita Laura Segato nei loro testi hanno criticato in modo radicale l'universalismo eurocentrico del femminismo occidentale e hanno denunciato la violenza coloniale come matrice costitutiva della modernità[496], sebbene da posizionamenti epistemologici differenti. Lugones, i cui scritti hanno avuto poca ricezione in Italia, pone l'attenzione sulla costruzione coloniale della razza e del genere, mostrando la persistenza del processo coloniale

[492] M. LUGONES, *Genere e decolonialità*, cit.
[493] B. HOOKS, *Elogio del margine: razza, sesso e mercato culturale*, cit.
[494] J. C. ROBINSON, *Black Marxism. Genealogia della tradizione radicale nera*, cit.
[495] F. VERGÈS, *Un femminismo decoloniale*, cit., p.12.
[496] E. DUSSEL, *L'occultamento dell'Altro. All'origine del mito della modernità,* trad. it. di U. Gervasoni, La Piccola Editrice, Celleno 1993, p. 131. Inoltre, si consiglia la lettura di A. QUIJANO, *Colonialidad y Modernidad/Racionalidad*, in "Perú Indígena", n. 29, 1992, pp. 11-20.

e di conquista che ha imposto la divisione binaria tra umano e non umano, da cui derivano le altre forme di marginalizzazione e stigmatizzazione sociale. A tal proposito, riteniamo fondamentale chiarire la differenza tra colonizzazione e *colonialità*: la prima indica l'occupazione, l'appropriazione delle risorse materiali, di un territorio e il dominio sulle sue popolazioni. La seconda, invece, indica un *modello di potere* ovvero un "principio di classificazione gerarchica dei popoli e dei saperi, [che] prosegue oltre la vigenza storica delle colonie e del colonialismo"[497]. Esso "invece di essere limitato a una relazione formale di potere tra due popoli o nazioni, si riferisce piuttosto al modo in cui il lavoro, la conoscenza, l'autorità e le relazioni intersoggettive si articolano fra loro, attraverso il mercato capitalista mondiale e l'idea di razza"[498]. La filosofa argentina Lugones, ri-pensa il concetto di "colonialità di potere"[499], elaborato dal sociologo peruviano Anibal Quijano, legato ancora a una visione biologizzante ed eurocentrica del genere, integrando le riflessioni di Paul Allen e Oyèroké Oyewumi. Secondo Quijano, il concetto di "colonialità del potere" designa un complesso sistema di dominio che si estende ben oltre la dimensione storicamente circoscritta della colonizzazione politica e territoriale. Esso descrive un processo pervasivo e simbolico di egemonia occidentale, che si manifesta attraverso il controllo interrelato di ambiti fondamentali dell'esistenza come l'economia e l'epistemologia[500]. In questo orizzonte teorico, i gruppi identificati come "subalterni", in quanto non conformi ai codici normativi della modernità eurocentrica, vengono sistematicamente marginalizzati, esclusi e privati della possibilità di agire come soggetti pienamente politici, epistemici e ontologici. La loro alterità, lungi dall'essere riconosciuta come differenza legittima, è costruita come devianza o minaccia all'universalismo moderno e pertanto sottoposta a meccanismi di neutralizzazione, espropriazione o eliminazione simbolica. È proprio in questo contesto che prende forma la "colonialità del potere", la quale, come ha mostrato Quijano, si radica storicamente

[497] R. GROSFOGUEL, *Rompere la colonialità*, cit., p. 12.
[498] M. TORRES, *Sobre la colonialidad del ser. Contribuciones al desarrollo de un concepto*, in (a cura di) S. Castro-Gómez – R. Grosfoguel, *El giro decolonial: reflexiones para una diversidad epistémica más allá del capitalismo global*, Siglo del Hombre, Bogotá 2007, pp. 127-168, p. 160.
[499] A. QUIJANO, *La colonialità del potere, eurocentrismo e America latina,* cit.
[500] A. QUIJANO, *Colonialidad del poder y clasificación social*, in (a cura di) S. Castro-Gómez – R. Grosfoguel, *El giro decolonial: reflexiones para una diversidad epistémica más allá del capitalismo global*, cit., pp. 93-126, pp. 118-119.

nella costituzione dell'America[501] come "entità geoculturale"[502]. Essa, infatti, non è solo un territorio da occupare, ma un luogo epistemico e ontologico da trasformare secondo le logiche della conquista, della civilizzazione e della razionalizzazione occidentale.

All'interno di questo processo, il concetto di razza assume un ruolo centrale: esso non si configura come semplice categoria descrittiva, ma come dispositivo di classificazione gerarchica e di disumanizzazione, attraverso cui si legittimano l'assoggettamento e la violenza. La razza diviene così uno strumento fondamentale di organizzazione del potere globale, in quanto permette di giustificare il dominio coloniale su tutte le sfere dell'agire, economica, politica, culturale, attraverso una narrazione in cui l'inferiorizzazione di interi popoli e culture viene presentata come esito "naturale" di differenze biologiche o culturali. Seguendo questa prospettiva affermare che "la questione della razza era centrale per il capitalismo e che l'accumulazione capitalista fosse incomprensibile senza la dovuta attenzione alla produzione di gerarchie razziali"[503] significa riconoscere che il capitalismo è legato strutturalmente al razzismo.

Tale impianto produce non solo uno schema di dominio materiale, ma anche un ordine epistemico e ontologico in cui l'Occidente si costituisce come centro della civiltà, del pensiero e dell'umano, mentre tutto ciò che si colloca al di fuori viene relegato al margine, come periferia da civilizzare, disciplinare o contenere. La modernità, in questa prospettiva, non è separabile dalla razionalità coloniale: essa si fonda su una violenza fondativa che istituisce la razza come principio regolativo dell'accesso al sapere, all'essere e al potere. In tal senso, la *colonialità*, in quanto persistenza strutturale di queste logiche di potere, sopravvive alla fine delle amministrazioni coloniali formali, riproducendosi nelle forme contemporanee del

[501] In questo contesto, vennero stabilite nuove identità funzionali alla strutturazione della società coloniale: spagnoli e portoghesi occupavano la posizione superiore della piramide sociale, non tanto in quanto "bianchi" – categoria che si affermerà pienamente solo in seguito – ma in quanto rappresentanti dell'Europa cristiana, civilizzata e razionale. Agli altri gruppi, identificati come indios, negri e meticci, vennero assegnate posizioni subordinate, secondo una logica che naturalizzava la disuguaglianza. Queste categorie non erano solo etichette descrittive: esse sancivano la distanza ontologica e politica tra chi veniva considerato pienamente umano e chi, al contrario, era escluso da tale condizione. "In conformità di tale categoria furono stabilite delle nuove identità socio-storiche: spagnoli o portoghesi (bianchi ed europei arrivarono molto dopo), indios, negri e meticci" [Cfr. A. QUIJANO, *Colonialità del potere ed eurocentrismo*, cit., p. 75].

[502] Ivi, p. 77.

[503] B. MENDOZA, *La colonialità del genere e del potere: dalla postcolonialità alla decolonialità*, cit., p. 371.

capitalismo globale, nei saperi disciplinari eurocentrici e nelle costruzioni eteronormative dell'identità. La razza, dunque, si afferma come uno dei criteri fondamentali per organizzare la struttura sociale, intrecciandosi con la divisione coloniale del lavoro. Infatti, i ruoli occupati da ciascun gruppo all'interno del sistema produttivo venivano e vengono ancora oggi attribuiti secondo una gerarchia razziale. A ciascun gruppo viene storicamente attribuita una collocazione specifica all'interno del sistema produttivo, secondo una logica che associa razzializzazione e funzione economica. In tal modo, le diseguaglianze vengono naturalizzate tramite una retorica che fa appello alla presunta inferiorità "innata" dei soggetti colonizzati.

> Così la razza (biologia e cultura, in termini attuali, razza ed etnia) divenne uno dei criteri fondamentali per classificare la popolazione nella struttura di potere della nuova società, insieme alla natura delle posizioni e dei ruoli occupati nella divisione del lavoro e nel controllo delle risorse di produzione. Entrambi questi criteri erano strutturalmente collegati e si rinforzavano a vicenda, sebbene nessuno dei due dipendesse necessariamente dall'altro per esistere o per cambiare.[504]

In questo senso, la "colonialità del potere" non si limita a spiegare un'eredità storica, ma ci offre una chiave interpretativa per comprendere come il presente sia ancora profondamente modellato da un paradigma di dominio che assume l'Occidente come misura universale dell'umano, dell'intelligibile e del vivibile.

> Quello specifico elemento fondamentale del nuovo schema di potere mondiale basato sull'idea di *razza* e sulla classificazione razziale della popolazione mondiale – che si esprimeva nella distribuzione razziale del lavoro, nell'imposizione di nuove identità geoculturali razziali, nella concentrazione del controllo delle risorse produttive e del capitale come relazioni sociali, incluso il salario come il privilegio della *whiteness* – è ciò a cui essenzialmente ci si riferisce tramite la categoria di *colonialità del potere*.[505]

Tuttavia, Lugones aggiunge una dimensione fondamentale a questa analisi, mostrando che la colonialità ha comportato anche una ristrutturazione radicale del genere. Secondo la filosofa, "all'interno del suo quadro di riferimento, c'è una descrizione del genere che non è posta in discussione e che è troppo ristretta e iperbiologizzata poiché presuppone il dimorfismo sessuale, l'eterosessualità, la distribuzione patriarcale del potere"[506]. In tal senso, la filosofa evidenzia come il

[504] Ivi, p. 75.
[505] A. QUIJANO, *Colonialità del potere ed eurocentrismo in America Latina*, trad. it. di C. Ciccioni, in (a cura di) G. Ascione, *America latina e modernità. L'opzione decoloniale: saggi scelti*, cit., pp. 73-96, p. 77.
[506] M. LUGONES, *Genere e decolonialità*, cit. pp. 25-26.

progetto coloniale non abbia soltanto classificato i popoli secondo linee razziali e coloniali, ma abbia anche imposto un sistema binario, gerarchico ed eteronormativo, che in molte società precoloniali configurato in forme differenti. Nel sistema di dominio coloniale, le identità razziali e le posizioni nella divisione del lavoro venivano attribuite secondo una logica intersezionale che implicava anche una gerarchizzazione di genere dei corpi. Le donne colonizzate, nere, indigene, meticce, non solo venivano disumanizzate in quanto "altre" rispetto all'Uomo occidentale bianco, ma erano anche private della possibilità di essere riconosciute come donne secondo i codici del genere europeo moderno.

Per Lugones, infatti, il genere coloniale è una costruzione razzializzata: le donne bianche, pur collocate in una posizione subordinata all'interno dell'ordine patriarcale europeo, venivano comunque riconosciute come soggetti di genere, ossia incluse nell'orizzonte dell'umanità e della femminilità borghese, mentre le donne razzializzate erano escluse dalla categoria stessa di umanità, "come senza genere, segnate sessualmente come femmine, ma prive delle caratteristiche associate alla femminilità"[507]. Al contrario erano considerate oggetti di lavoro, violenza e sfruttamento sessuale.

> È parte della storia occidentale il fatto che solo le donne bianche borghesi siano state costantemente riconosciute come "donne" secondo quei criteri. Le soggettività femminili escluse da tale definizione non erano soltanto subordinate: venivano comprese come animali, in un senso ancora più radicale rispetto all'associazione, già propria dell'immaginario patriarcale, tra donne bianche, natura, infanzia e piccoli animali. […] Tali donne furono trasformate, nel corso della storia coloniale e capitalista eurocentrata, da "animali" in versioni modificate di "donna", secondo ciò che era funzionale ai meccanismi del capitalismo globale. Lo stupro eterosessuale delle donne indigene o delle schiave africane, ad esempio, coesisteva con la concubinanza, così come con l'imposizione di un modello eterosessuale di relazioni di genere tra i colonizzati – ogni volta che ciò risultava utile al funzionamento del capitalismo globale eurocentrico e alla dominazione eterosessuale sulle donne bianche.[508]

In realtà, le donne colonizzate erano escluse non solo dal sistema patriarcale in senso stretto, ma dal genere stesso come costruzione moderna. Pertanto, in contrapposizione a una prospettiva biologizzante e binaria, che riduce il genere a

[507] M. LUGONES, *Heterosexualism and the Colonial / Modern Gender System* in "Hypatia", vol.22, n.1, 2007, pp. 186- 209, p. 203.
[508] *Ibidem.*

una organizzazione dualistica del sesso, Lugones mette in luce la radice coloniale del genere e, dunque, la divisione gerarchica tra generi come eredità della dominazione coloniale che ha invisibilizzato e inferiorizzato le donne non occidentali e costruito le fondamenta solide del modello patriarcale. Il genere, infatti, lungi dall'essere una categoria universale o neutra, si configura come un *principio di gerarchizzazione* e ordinamento sociale introdotto e imposto attraverso i processi coloniali. Esso non può essere pensato separatamente dalla razza o dalla classe, né tantomeno trattato come un'esperienza individuale o isolata, poiché nasce e si struttura storicamente nell'intersezione con le logiche di dominazione razziali, coloniali e capitalistiche. Come ci ricorda la filosofa, il colonialismo non si è limitato a espropriare territori e corpi, ma ha inciso in profondità sul tessuto stesso delle società colonizzate, ridefinendone le ontologie, le relazioni sociali e le categorie identitarie. Uno degli effetti più pervasivi di questo processo è stata l'imposizione di un rigido binarismo di genere estraneo a molte cosmologie precoloniali, in cui le identità di genere erano plurali, fluide e non riducibili a schemi dicotomici. L'ordine coloniale, dunque, non si è limitato a dominare, ma ha rifondato i mondi sociali secondo una logica patriarcale e gerarchica funzionale al progetto di assoggettamento.

Secondo Lugones, in effetti, è il colonialismo nella sua intersezione con la logica razziale che ha introdotto la dicotomia tra categorie sociali nelle società precoloniali, come quella Yoruba, in cui "prima della colonizzazione occidentale il genere non era un principio organizzativo"[509] ma vigeva una struttura ginecocratica. In questa prospettiva, Lugones[510] riprende e rielabora il lavoro di Oyèrónkẹ́ Oyěwùmí, relativo in modo specifico al contesto yoruba precoloniale, nel quale il

[509] Ivi, p. 32.

[510] È importante precisare che Lugones non propone una lettura generalizzabile o astorica delle società precoloniali, né intende sostenere l'esistenza di società propriamente matriarcali, per le quali non disponiamo di dati etnografici solidi. Piuttosto, il riferimento al contesto yoruba serve a mettere in discussione l'universalità delle categorie occidentali di genere e a mostrare come esse siano state prodotte e imposte attraverso il progetto coloniale. In questo senso, l'operazione teorica di Lugones non consiste nell'idealizzare un passato precoloniale "egualitario", ma nel rendere visibile il carattere storico, situato e violento dell'introduzione coloniale del genere come tecnologia di dominio, successivamente riorganizzata e naturalizzata nei contesti delle Americhe attraverso la razzializzazione dei corpi e delle relazioni sociali. [Cfr. N. CLAUDE MATHIEU, *Une maison sans fille est une maison morte: La personne et le genre en sociétés matrilinéaires et/ou uxorilocales*, Maison des Sciences de l'Homme, Paris 2007 e V. RIBEIRO COROSSACZ, *Denaturalizzare il sesso. Nicole-Claude Mathieu e l'analisi antropologica delle classi di sesso*, in "Anuac", vol. 13, n.1, 2024, pp. 147-170).

genere non costituiva il principio primario di organizzazione sociale, a differenza di quanto avvenuto con l'imposizione dell'ordine coloniale occidentale.

Sia la divisione sessuale che la produzione della categoria sociale di "donne" sono stati, secondo Lugones, i frutti del sistema coloniale che ha escluso, per esempio, le donne native da ruoli decisionali e ha imposto una specifica visione del mondo. In altre parole, il colonialismo, nel suo incontro con il cristianesimo, l'economia estrattiva e le istituzioni occidentali, ha introdotto la divisione sessuata come tecnologia di dominio, funzionale a naturalizzare l'inferiorizzazione di determinati soggetti e a incardinare l'ordine coloniale.

È importante ricordare che Lugones non intende promuovere un sentimento nostalgico di un passato esente da differenziazioni o ingiustizie di genere. Al contrario, il suo obiettivo è mettere in evidenza l'analogia e l'incontro tra la *colonialità del potere* e il sistema di genere. In tal senso, riflettere sul genere significa considerare il contesto coloniale e la sua eredità sui corpi delle donne. In altri termini, il progetto coloniale ha operato una gerarchizzazione ancora più profonda, tracciando il confine tra ciò che è considerato umano e ciò che ne è escluso. Questa è, secondo Lugones, una delle prime e più devastanti forme di gerarchia prodotte dal sistema moderno/coloniale: la distinzione tra umano e non-umano, dove interi gruppi – indigeni/e, schiavi/e africani/e, migranti – sono posizionati fuori dall'umano, privati del diritto di genere, di essere riconosciuti come soggettività *sessuate* e *sociali*. In altre parole, la gerarchia dicotomica relega i/le colonizzati/a alla categoria del non-umano, del *bestiale*[511] e dunque disumanizzati, peccaminosi, *degenereizzati*[512]. Difatti, essi non si inseriscono in quelle categorie binarie che strutturano il pensiero moderno occidentale, poiché nel processo di deumanizzazione e *bestializzazione* il sesso diviene "sesso privo di genere"[513]. La soggettività colonizzata, così, non solo è esclusa dalla piena cittadinanza politica ed economica, ma è ontologicamente ridotta a scarto, a materia fungibile, funzionale ma invisibile.

---

[511] M. LUGONES, *Toward a Decolonial Feminism* in "Wiley on behalf of Hypatia", vol. 25, n. 4, 2010, pp. 742-759, p. 743.
[512] C. BOERIS, F. MATERA, *Dal margine al centro: un itinerario riflessivo per un'epistemologia dell'(in)giustizia di genere e una pedagogia femminista* in "FrancoAngeli Journals", n. 1, 2024, pp. 190-207, p. 194.
[513] M. LUGONES, *Toward a Decolonial Feminism*, cit., p. 744.

> Comprendo la gerarchia dicotomica tra umano e non-umano come la dicotomia centrale della modernità coloniale. Fin dall'inizio della colonizzazione delle Americhe e dei Caraibi, una distinzione gerarchica e dicotomica tra umano e non-umano fu imposta ai colonizzati, al servizio dell'uomo occidentale. A questa distinzione se ne aggiunsero altre, tra cui quella tra uomo e donna. Questa distinzione divenne marchio dell'umano e segno di civiltà. Solo i civilizzati potevano essere definiti uomini o donne.[514]

In questo sistema di genere coloniale le femministe bianche borghesi hanno universalizzato la loro condizione e la loro lotta, disconoscendo la complessità delle oppressioni di genere nelle loro configurazioni razzializzate e coloniali. Lugones sostiene infatti che "nessun'altra oppressione di genere è stata considerata. Hanno concepito la donna come corporea e ovviamente bianca, ma senza una esplicita consapevolezza della qualificazione razziale"[515]. La "colonialità di genere", in questa prospettiva, non consiste unicamente nell'intreccio tra razza e genere o in una somma di oppressioni. Si configura, piuttosto, come un dispositivo ontologico che produce forme di soggettivazione che riducono i corpi a *forza-lavoro* sfruttabile, a proprietà coloniale.

In altri termini, la "colonialità di genere" si muove nel cuore della modernità coloniale, dove le dicotomie (uomo/donna, umano/non-umano, bianco/non-bianco, occidentale/non occidentale) non solo ordinano gerarchicamente i soggetti, ma li rendono funzionali al progetto capitalistico e imperialista[516], come abbiamo visto attraverso i casi analizzati nei paragrafi precedenti. In questo quadro, essa si radica nell'intersezione strutturale tra genere, razza e classe, intesi come assi costitutivi e inseparabili dell'architettura del *sistema-mondo*[517]. Non si tratta dunque di aggiungere il genere a una teoria della razza o viceversa, ma di riconoscere come il genere stesso, nella sua forma moderna, binaria e gerarchica, sia stato prodotto all'interno di un progetto coloniale di assoggettamento, e operi attivamente nel processo di naturalizzazione delle diseguaglianze.

---

[514] Ivi, p. 743.
[515] Ivi, p. 45.
[516] C. BOERIS, F. MATERA, *Dal margine al centro: un itinerario riflessivo per un'epistemologia dell'(in)giustizia di genere e una pedagogia femminista,* cit. pp. 197- 198.
[517] Si tratta di un concetto sviluppato da Immanuel Wallerstein per indicare un dispositivo teorico necessario per comprendere la struttura storica, economica e politica in cui si inscrive la modernità coloniale [Cfr. I. WALLERSTEIN, *World-Systems Analysis: An Introduction*, Duke University Press, Durham 2004].

Da questa prospettiva, è fondamentale assumere la nozione di "genere razzializzato"[518] dal momento che "il capitalismo utilizza i corpi razzializzati e sessualizzati delle donne per la propria ricerca di profitto su scala globale"[519]. Così, l'esclusione delle donne razzializzate dal discorso dominante del femminismo neoliberista, declinato in chiave aziendale, civilizzatrice e meritocratica, può essere inteso come una diretta espressione della razionalità moderna coloniale[520]. Le discriminazioni sistemiche, le esclusioni sociali emergono, dunque, non come fenomeni isolati, ma manifestazioni di un razzismo strutturale radicato nella logica coloniale della modernità: attraverso le sue radici nell'esperienza storica della colonizzazione europea, si estende fino a strutturare il presente.

In altre parole, la *differenza coloniale* opera come principio organizzatore della realtà, assegnando valore ontologico e politico ai soggetti in base a razza, genere e sessualità, e naturalizzando relazioni di dominio. Tale differenza, tuttavia, non agisce solo a livello economico o giuridico, ma anche epistemologico e ontologico: da un lato, attraverso la *colonialità del sapere*, che impone l'epistemologia eurocentrica come universale; dall'altro, attraverso la *colonialità dell'essere*, che disumanizza e marginalizza le soggettività non conformi alla categoria del soggetto moderno-occidentale. Infatti, il concetto di colonialità del sapere indica la superiorità epistemologica dell'Occidente, "una specifica razionalità o prospettiva di conoscenza che si rende mondialmente egemonica colonizzando e sovrapponendosi a tutte le altre, previe o diverse, e ai suoi rispettivi saperi concreti, sia in Europa che nel resto del mondo"[521]. Dunque, questo concetto si riferisce a una delle dimensioni più profonde e persistenti dell'eredità coloniale, ed è parte integrante del paradigma critico sviluppato da Quijano, Walter Mignolo e altri autori decoloniali. Esso indica il modo in cui la modernità europea ha imposto non solo un ordine politico-economico, ma anche un ordine epistemico, definendo come unica forma legittima di conoscenza quella prodotta secondo i canoni della razionalità occidentale, maschile, bianca, laica e universale. Nel contesto della conquista coloniale, quest' ordine del sapere ha operato un vero e proprio

[518] C. MOHANTY, *Femminismo senza frontiere. Teoria, differenze, conflitti*, cit., p. 214.
[519] *Ibidem*.
[520] F. VERGÈS, *Un femminismo decoloniale*, cit.
[521] A. QUIJANO, *La colonialità del potere, eurocentrismo e America latina*, cit., p. 219.

epistemicidio[522]: saperi indigeni, neri, africani, andini, asiatici, ma anche cosmologie non dualistiche, pratiche spirituali e femminismi non occidentali sono stati sistematicamente marginalizzati, invisibilizzati o cancellati.

> Gli scambi disuguali tra le culture hanno sempre comportato la morte della conoscenza della cultura subordinata, da cui la morte dei gruppi sociali che la possedevano. Nei casi più estremi, come quello dell'espansione europea, l'epistemicidio è stata una delle condizioni del genocidio. La perdita di fiducia epistemologica che attualmente affligge la scienza moderna ha facilitato l'identificazione della portata e della gravità degli epistemicidi perpetrati dalla modernità egemonica eurocentrica.[523]

Pertanto, la conoscenza, all'interno del progetto moderno/coloniale, si è configurata come uno strumento cruciale di dominio. Lungi dall'essere un ambito neutrale o disinteressato, il sapere ha svolto una funzione politica ed epistemica determinante nella costruzione del colonizzato come soggetto ontologicamente inferiore, privo di razionalità e, dunque, da governare, educare o civilizzare. Questo processo non ha solo giustificato la conquista, ma ha operato una naturalizzazione della gerarchia coloniale attraverso la delegittimazione sistematica di ogni forma di conoscenza non occidentale. Come ha sottolineato Boaventura de Sousa Santos, si è trattato di una vera e propria guerra epistemica; un conflitto che ha imposto la filosofia, la scienza e la teologia europee come forme superiori di conoscenza, mentre i saperi indigeni, africani, popolari o femminismi non occidentali venivano esclusi, delegittimati dal campo del sapere scientifico. In tale logica, la filosofia occidentale è stata elevata a forma universale della razionalità; l'unica in grado di spiegare la realtà mentre tutte le altre epistemologie sono state configurate come "particolari", "locali", "primitivi resti culturali" o "forme mitico-religiose di pensiero"[524] e per questo poste in una condizione di subalternità epistemica. In tal senso, si è costruita una gerarchia globale del sapere che ha reso la conoscenza occidentale non solo *dominante*, ma *esclusiva*: l'unica conoscenza possibile, pensabile, e dunque legittima. Questo processo ha trasformato il mondo nel "mondo occidentaleurocentrico"[525].

---

[522] B. DE SOUSA SANTOS, *Epistemologie del sud. Giustizia contro l'epistemicidio*, trad. it. S. Mazzolini, Castelvecchi, Roma 2021.
[523] Ivi, p. 138.
[524] B. DE SOUSA SANTOS, *Epistemologie del sud. Giustizia contro l'epistemicidi*, cit. pp. 16-20.
[525] R. BORGHI, *Decolonialità e privilegio: pratiche femministe e critica al sistema-mondo*, Meltemi editore, Milano 2020, Capitolo II. "Manuale di istruzioni. Dove si racconta la proposta decoloniale e perché postcolonialismo e decolonialità non sono per niente la stessa cosa", Edizione digitale.

Questi *epistemicidi* hanno consentito "all'Uomo occidentale di rappresentare il suo sapere come l'unico capace di raggiungere una coscienza universale e di congedare il sapere non occidentale come particolaristico"[526]. Tale operazione epistemologica non ha risparmiato il pensiero femminista. Anzi, anche il femminismo occidentale, se non si confronta criticamente con i propri fondamenti teorici e politici, rischia di riprodurre le stesse logiche coloniali. Infatti, nel tentativo di rivendicare l'uguaglianza, la parità di accesso al mercato del lavoro delle donne, il femminismo neoliberista ha universalizzato l'esperienza delle donne bianche borghesi, rimuovendo le differenze strutturali e le soggettività razzializzate, indigene e migranti. In tal modo, come hanno osservato le femministe nere, postcoloniali e decoloniali, il femminismo bianco occidentale ha ignorato le epistemologie altre. Questi saperi, come vedremo, nati da esperienze storiche e materiali profondamente segnate dalla schiavitù, dalla diaspora, dalla povertà e dalla violenza coloniale, sono stati frequentemente delegittimati poiché non conformi ai canoni e alle categorie proprie della razionalità moderna occidentale.[527].

Come abbiamo visto, all'interno del paradigma critico della modernità/colonialità, si colloca anche il concetto di *colonialità dell'essere*, una categoria fondamentale per comprendere le modalità attraverso cui il dominio coloniale ha prodotto non solo gerarchie economiche ed epistemiche, ma anche ontologiche. Il concetto trova le sue prime articolazioni nei lavori di Walter Mignolo, ma è il filosofo portoricano Nelson Maldonado-Torres a svilupparlo in maniera sistematica. Infatti, ha rielaborando criticamente le categorie della fenomenologia esistenzialista, in particolare attraverso la critica sviluppata da Levinas[528] nei confronti di Heidegger e intrecciandole con le intuizioni radicali di Frantz Fanon. A partire da una lettura decoloniale della filosofia europea, Torres contesta l'idea heideggeriana dell'*Essere-per-la-morte* come esperienza universale dell'esistenza umana. Egli mostra come, per i soggetti colonizzati, la morte non si presenti come orizzonte esistenziale autentico, bensì come presenza continua, come esposizione permanente alla violenza strutturale, alla negazione ontologica,

[526] R. GROSFOGUEL, *Rompere la colonialità*, cit., p. 30.
[527] F. VERGÈS, *Un femminismo decoloniale*, cit., p. 23.
[528] E. LÉVINAS, *Totalità e infinito*, trad. it. di A. Dell'Asta, Jaka Book, Milano 1980, pp. 31-50.

all'impossibilità di *essere*. L'esperienza del colonizzato non è dunque quella del soggetto che riflette sul proprio *essere-nel-mondo*, ma di colui o colei che viene escluso dallo stesso diritto di esistere come essere umano.

> […] se la colonialità del potere si riferisce alla interrelazione tra forme moderne di sfruttamento e dominio e la colonialità del sapere ha a che vedere con il ruolo dell'epistemologia e dei compiti generali di produzione del sapere nella riproduzione di sistemi di pensiero coloniale, la colonialità dell'essere si riferisce, quindi, all'esperienza vissuta dalla colonizzazione e dal suo impatto sul linguaggio.[529]

La *colonialità dell'essere*, pertanto, indica precisamente questa dimensione: il disconoscimento radicale dell'essere dei soggetti subalterni, razzializzati, colonizzati, a cui non viene solo negata l'autonomia o la libertà, ma la stessa umanità piena. In tal senso, la colonialità non si limita a operare sul piano materiale, simbolico o culturale, ma investe la sfera più profonda dell'esistenza[530]. Colpisce l'essere, lo corrompe, lo cancella o lo deforma, riducendo alcune vite a *non-essere*, a forme di esistenza negata, interrotta, impossibilitata. In altri termini, riprendendo Fanon e il concetto di *zona di non-essere*[531], Torres afferma come il soggetto colonizzato non è solo dominato ma è ontologicamente rimosso dal campo dell'umano: "la zona abitata dai colonizzati non è complementare della zona abitata dai coloni […]. Rette da una logica puramente aristotelica, obbediscono al principio di esclusione reciproca: non c'è conciliazione possibile"[532]. Questo processo di esclusione, marginalizzazione si perpetua anche dopo la fine delle amministrazioni coloniali formali, attraverso le logiche della *colonialità*; ossia la persistenza strutturale del progetto coloniale nella contemporaneità.

> La colonialità dell'essere non si riferisce quindi solo alla riduzione del particolare alla generalità del concetto, o a uno specifico orizzonte di significato, ma alla violazione del significato dell'alterità umana, fino a trasformare l'alter-ego in un sub-alter. Tale realtà, che si verifica regolarmente nelle situazioni di guerra, viene trasformata in un'ovvietà attraverso l'idea di razza, che gioca un ruolo cruciale nel naturalizzare la non-etica della guerra attraverso le pratiche del colonialismo e della schiavitù razziale.[533]

---

[529] N. MALDONATO-TORRES, *Sobre la colonialidad del ser: contribuciones al desarrollo*, cit., p. 130.
[530] W. D. MIGNOLO, *The darker side of the Renaissance*, Ann Arbor, University of Michigan 1995.
[531] F. FANON*, Pelle nera, maschere bianche,* cit., p. 26.
[532] F. FANON, *I dannati della terra*, trad. it. di C. Cignetti, Einaudi, Torino 2007, p. 7.
[533] N. MALDONATO- TORRES, *Sobre la colonialidad del ser: contribuciones al desarrollo,* cit., p. 143.

Tutte queste forme di *colonialità* sono strutturalmente intrecciate con il *capitalismo razziale* e continuano oggi a produrre esclusione, precarietà, vulnerabilità in modo differenziato e intersezionale.

1.6 Rita Laura Segato e il "mandato di maschilità" come dispositivo culturale e politico: un'analisi dello stesso come imperativo identitario e paradigma performativo anche nelle organizzazioni aziendali.

A differenza delle prospettive di Oyèrónkẹ́ Oyěwùmí e di María Lugones, entrambe pienamente inscrivibili nel femminismo e nel pensiero decoloniale, le riflessioni di Rita Laura Segato si collocano all'interno dello stesso orizzonte teorico ma articolano una lettura differente del nesso tra patriarcato e colonialismo. Secondo la sua lettura antropologica, il patriarcato non si sviluppa con la colonizzazione, ma le preesiste storicamente: si tratta di una struttura già attiva in molteplici forme culturali prima dell'imposizione coloniale moderna.

Quest'ultima, piuttosto, l'ha ridefinito e radicalizzato, portandolo a un grado superiore di violenza e istituzionalizzazione. Come lei stessa afferma, "patriarcato e genere sono sinonimi per tutto il tempo della preistoria patriarcale dell'umanità"[534]. In questa prospettiva, il colonialismo non introduce il genere, ma ne ristruttura le logiche, intensificando le forme di gerarchizzazione già esistenti.

A sostegno di questa tesi, Segato fa ricorso alle sue ricerche etnografiche sulle comunità Yoruba in America Latina, mettendo in discussione le letture di Oyěwùmí e, successivamente, di Lugones, secondo cui tra gli Yoruba, prima della colonizzazione, non vi sarebbe stato un sistema di genere comparabile a quello occidentale moderno[535]. Pur riconoscendo che il sistema sociale degli Yoruba fosse profondamente differente da quello europeo, caratterizzato da una maggiore fluidità e da un'organizzazione non fondata su un binarismo rigido, Segato sostiene l'esistenza di forme di distinzione gerarchica tra i corpi che, pur non essendo identiche a quelle prodotte dalla modernità occidentale, servivano comunque a delimitare *status* e ruoli secondo una logica che lei non esita a chiamare "di

[534] R. L. SEGATO, *Contro-pedagogie della crudeltà*, trad. it. di V. Stabile, Manifesto libri/Transfemminismi, Roma 2024, p. 70.
[535] B. MENDOZA, *La colonialità del genere e del potere: dalla postcolonialità alla decolonialità*, trad. it di L. Scudieri, in "About Gender", vol. 12, n. 24, 2023, pp. 369- 407.

genere"[536]. In altre parole, per Segato il patriarcato Yoruba non va idealizzato né interpretato come totalmente estraneo al concetto di genere, ma compreso come espressione di una forma altra ma pur sempre gerarchica, di organizzazione delle relazioni di potere. Tuttavia, le autrici concordano sul fatto che "l'imposizione del sistema di genere europeo ha avuto effetti profondi sulle relazioni tra uomini e donne nel colonialismo scatenando forze letali contro le donne indigene, le schiave africane e le meticce povere, forze che devono essere considerate al pari di genocidi"[537].

Dunque, secondo la prospettiva di Segato, il genere esiste anche prima del colonialismo[538], ma assume nella modernità coloniale una forma violenta e pubblicamente performativa, basata su un *mandato di maschilità*[539] "che viene dalla struttura di genere e garantisce, in determinati casi, il tributo che accredita l'accesso di ogni nuovo membro alla confraternita virile"[540], trasformando il corpo femminile in veicolo del dominio maschile. La violenza patriarcale, infatti, per Segato, non è una questione privata, individuale ma un messaggio sociale e pubblico, una forma di linguaggio che circola attraverso il corpo delle donne, delle persone razzializzate e *queer* e consolida l'autorità maschile all'interno di un ordine simbolico razzializzato.

In tale paradigma, il *mandato di maschilità* si configura come un dispositivo culturale e politico che prescrive, naturalizza e riproduce un insieme di codici, pratiche e condotte performative, traducendosi "in un mandato di violenza"[541]. Questi elementi non sono meri comportamenti individuali, ma si iscrivono all'interno di un'etnografia del potere che agisce in profondità nelle strutture sociali, relazionali e simboliche. Il *mandato di maschilità* si costituisce così come un imperativo identitario che assegna soprattutto agli uomini il compito di

[536] R. L. SEGATO, *Género y colonialidad: en busca de claves de lectura y de un vocabulario estratégico descolonial* in "Feminismos y poscolonialidad. Descolonizando el feminismo desde y en América Latina", Godot, Buenos Aires 2011, pp. 17-48.
[537] B. MENDOZA, *La colonialità del genere e del potere: dalla postcolonialità alla decolonialità*, cit., p. 401.
[538] Infatti, l'antropologa propone una serie di ricerche etnografiche che sembrerebbero dimostrare l'esistenza di categorie di genere e, dunque, di forme di organizzazione patriarcale anche all'interno di società tribali e afroamericane.
[539] R. L. SEGATO, *La guerra contro le donne*, cit.
[540] Ivi, p. 57.
[541] C. BOERIS, F. MATERA, *Dal margine al centro: un itinerario riflessivo per un'epistemologia dell'(in)giustizia di genere e una pedagogia femminista* cit., p. 193.

affermare il proprio valore attraverso l'esercizio del dominio, della forza e dell'aggressività. Tale imposizione non solo organizza le relazioni gerarchiche tra i generi, ma si configura come un vettore strutturale di oppressione e violenza, che eccede la dimensione privata per investire la sfera pubblica e istituzionale. Nei territori colonizzati e ancor più nelle società *post*-coloniali attraversate dal *razzismo ambientale*[542], dalla povertà, dalla militarizzazione, questo mandato viene spesso interiorizzato come unica via per ottenere riconoscimento, prestigio o sopravvivenza. Segato ci invita a leggere questo *mandato* come parte di una più ampia "pedagogia della crudeltà"[543], ovvero un sistema di educazione sociale che produce soggettività esposte alla sopraffazione, alla disumanizzazione e alla spettacolarizzazione della violenza. Nel suo lavoro *La guerra contro le donne*, l'antropologa analizza lo stupro come una forma di comunicazione maschile ritualizzata, inscritta nel cuore del *mandato di maschilità*. Lungi dall'essere un atto isolato di pulsione individuale, la violenza sessuale e in particolare lo stupro collettivo, si configura come uno strumento politico e simbolico attraverso cui gli uomini instaurano, consolidano e rinnovano legami di potere. In questo senso, il corpo femminile si configura come il mezzo attraverso cui gli uomini si relazionano tra loro, stabiliscono gerarchie, provano lealtà e producono affiliazione all'interno di gruppi[544].

Un esempio emblematico che l'antropologa analizza per illustrare la logica del *mandato* è quello delle bande giovanili latinoamericane, come le *maras* centroamericane[545]. In contesti segnati da marginalità sociale ed economica, disuguaglianze nell'accesso alle risorse e opportunità, giovani uomini sono spesso chiamati a compiere atti di violenza sessuale e aggressioni per dimostrare adesione a determinati codici di onore, potere e virilità, come rito di passaggio e affiliazione.

---

[542] Per un'analisi approfondita del "razzismo ambientale", si rimanda a: F. PEROCCO, F. ROSIGNOLI, *"Sulla nostra pelle": razzismo ambientale e disuguaglianze di salute*, in "Socioscapes. International Journal of Societies, Politics and Cultures", vol. 3, n. 1, 2022, pp. 7-36.
[543] Ivi, p. 30.
[544] Il tema dello stupro, inteso non come atto isolato ma come espressione sistemica di una cultura machista, è stato approfondito anche dal filosofo Lorenzo Gasparrini, che si occupa di studi critici sulla mascolinità. Si rimanda alla lettura di L. GASPARRINI, *Ci scalderemo al fuoco delle vostre code di paglia. Perché tanti uomini hanno paura dei femminismi*, D Editore, Roma 2023. QUI SI POTREBBE FAR RIFERIMENTO AL CELEBRE TESTO SULLO STUPRO COME ARMA DI GUERRA:"Against Our Will: Men, Women, and Rape", del 1975 di Susan Brownmiller, tradotto molti anni fa in italiano, un classico femminista
[545] R. L. SEGATO*, La guerra contro le donne*, cit., p. 199.

Tali pratiche rappresentano una risposta diretta al *mandato di maschilità*, ovvero a quella "pedagogia della crudeltà"[546] che insegna ai soggetti maschili di farsi riconoscere attraverso la forza, la violenza e la capacità di disumanizzare l'alterità. In particolare, l'alterità è spesso il corpo femminile o femminilizzato, razzializzato, povero, migrante, *queer*: corpi costruiti come disponibili, vulnerabili e sacrificabili. È in questo quadro che la violenza sessuale e lo stupro di gruppo assumono un significato profondamente politico e performativo, diventando pratiche di esercizio del potere.

> Il potere agisce a questo stadio direttamente sul corpo ed è per questo che, da tale prospettiva, è possibile dire che i corpi e il loro ambiente spaziale immediato costituiscono sia il campo di battaglia dei poteri in conflitto che il telaio dove si collocano e si esibiscono i segni della sua annessione. Come ho già detto, il corpo femminile o femminilizzato si adatta in modo più efficace a questa funzione enunciativa perché è, ed è sempre stato, imbevuto di significato territoriale.[547]

Pertanto, secondo questa prospettiva, il corpo femminile e, in particolare delle donne razzializzate, migranti, indigene, non è solo un oggetto su cui si esercita la violenza, ma un luogo simbolico e politico dove il potere si manifesta, si marca, si esibisce. In tal senso, il corpo razzializzato diventa lo spazio simbolico della sovranità maschile, un territorio colonizzabile, violato per rendere visibile l'autorità di chi lo attraversa[548]. In questo quadro, il *mandato di maschilità* teorizzato dall'antropologa può essere letto come l'espressione della *colonialità di genere* dal momento che si configura come un dispositivo ontologico che classifica, gerarchizza e disciplina i corpi. Attraverso l'adesione al paradigma della conquista e dell'appropriazione, genera soggettività funzionali alla reiterazione di un modello coloniale di dominio. Difatti, nel contesto della modernità coloniale, secondo Segato, questo *mandato* assume forme particolarmente violente e sistemiche, poiché si articola non solo nella cultura e nella socializzazione, ma anche nelle istituzioni statali, nel diritto, nell'economia neoliberale estrattiva. Nei territori colonizzati, la conquista si è esercitata attraverso la sessualizzazione del dominio[549], e il corpo delle donne indigene razzializzate è stato uno dei principali strumenti di affermazione del potere virile bianco e coloniale.

---

[546] R. L. SEGATO, *Contro-pedagogie della crudeltà*, cit.
[547] R. L. SEGATO, *La guerra contro le donne*, cit., p. 97
[548] *Ibidem.*
[549] Ivi, p. 195.

Questa analisi ci permette di comprendere perché la violenza patriarcale non sia un fenomeno isolato o da affrontare in un'ottica emergenziale ma una modalità attraverso cui il potere si organizza e si esercita. È un linguaggio che continua a operare nelle società contemporanee, soprattutto in quei luoghi in cui le asimmetrie di potere e le gerarchie sociali sono più visibili: dalle periferie urbane e le carceri segnate dall'abbandono istituzionale, fino ai confini, alle industrie tessili e tecnologiche che cercano profitto a discapito dei corpi disumanizzati del Sud Globale. In questi spazi il *mandato di maschilità* si concretizza in una "pedagogia della crudeltà", che educa soggetti maschili alla performatività violenta come unica via per il riconoscimento. Pertanto, mentre Lugones focalizza la critica sul piano ontologico e strutturale, sottolineando la genealogia storica e coloniale del genere stesso, Segato propone una *decostruzione semiotica e antropologica* delle forme contemporanee della violenza, con una particolare attenzione alle periferie urbane, ai contesti latinoamericani e alle dinamiche intersoggettive.

A partire da questa differenza di posizionamento teorico, possiamo comprendere anche come alcune narrazioni del femminismo neoliberista, in nome dell'universalismo dei diritti e dell'*empowerment*, abbiano rimosso sistematicamente i corpi razzializzati dalla scena del discorso femminista, o li abbiano inclusi solo nella forma della vittima da redimere o civilizzare, come vedremo nel prossimo paragrafo. Questa "inclusione assimilazionista" riproduce esattamente la logica coloniale dell'ordine moderno: quella di un soggetto universale bianco che pensa l'Altro da sé come negazione dell'Io occidentale. Così, il femminismo neoliberista si rivela complice di quella stessa logica coloniale che prevede "la divisione dell'umanità e dei relativi differenti saperi tra quanti sono sopra la linea dell'umano, nella 'zona dell'essere', e quanti sono sotto, nella 'zona del non-essere'"[550]. In tal modo, promuove un'idea di libertà e autonomia che si adatta perfettamente alle strutture del capitale e dell'individualismo competitivo, che esclude o sussume ogni soggettività che non risponda ai codici della modernità bianca, produttiva, eterosessuale.

Ad ogni modo, come già evidenziato, ogni analisi che ometta la violenza strutturale nei confronti di donne razzializzate, indigene e migranti, risulta

[550] R. GROSFOGUEL, *Rompere la colonialità*, cit., p. 17.

epistemologicamente insufficiente ed eurocentrica[551]. Difatti, l'accesso al cosiddetto "successo" neoliberista non è semplicemente ostacolato da barriere sistemiche ma è, in senso profondo, ontologicamente negato. Si tratta, infatti, di soggettività la cui esistenza viene posta ai margini dell'umano attraverso dispositivi discorsivi e materiali che affondano le proprie radici nella razionalità coloniale-patriarcale. Su questi corpi si esercita ancora oggi una vera e propria "pedagogia della crudeltà", nella forma di pratiche sistemiche di sfruttamento, marginalizzazione ed esclusione. Tali pratiche sono espressioni della colonialità che "ci permette di comprendere la continuità delle forme coloniali di dominazione dopo la fine delle amministrazioni coloniali, prodotta dalle culture e dalle strutture coloniali nel sistema- mondo capitalistico moderno/coloniale" [552].

In tale cornice, il femminismo neoliberista si rivela spesso vulnerabile alla cooptazione da parte delle logiche geopolitiche e discorsive del neoliberismo e del neocolonialismo. Ciò accade quando, nel nome di un universalismo astratto, si ignorano le differenze strutturali e si legittimano interventi normativi, politici ed economici che riproducono diseguaglianze razziali e di genere. In tal senso, il femminismo neoliberista e/o *civilizzazionale* può trasformarsi in un dispositivo funzionale al *mandato di maschilità*, piuttosto che costituire uno spazio critico di decolonizzazione e giustizia sociale.

Difatti, come osserva Segato, il *mandato di maschilità* non è mai solo una prerogativa maschile, ma una forma di valore socialmente codificato, che può essere incorporata anche da soggettività femminili, purché si conformino al modello dominante. Non si tratta solo di "essere uomini", ma di performare un modello di potere che si legittima attraverso l'esercizio della forza simbolica o materiale, soprattutto nei confronti di soggetti percepiti come subordinati. Il femminismo neoliberista si inserisce in questa narrativa dal momento che non scardina il *mandato di virilità*, ma lo estende e lo maschera, inserendo alcune donne selezionate nei circuiti del potere, senza decostruirne la logica gerarchica e oppressiva[553]. È in questo quadro che possiamo leggere la costruzione neoliberale

[551] Ivi, p. 25.
[552] Ivi, p. 37.
[553] C. ROTTENBERG, *Il femminismo neoliberista*, cit.

della "donna di successo": *leader*, *manager*, imprenditrice, professionista autonoma e indipendente, celebrata come simbolo di *empowerment* femminile.

Tuttavia, questa figura non interrompe la logica del *mandato virile* ma ne incarna una nuova declinazione, fondata sull'efficienza, l'autocontrollo, l'individualismo, il calcolo costi-benefici. In effetti, tenendo conto di quanto si è analizzato sinora, sosteniamo che la figura della "donna di successo" rappresenta una soggettività femminile virilizzata, che aderisce ai codici del potere maschile per ottenere riconoscimento, e che partecipa alla gerarchizzazione sociale secondo le stesse metriche del dominio patriarcale. In questa logica, potremmo affermare che la *maschilità* diventa una forma di valore performativo e competitivo a cui si aderisce per ottenere legittimità[554]. Per esempio, nei contesti aziendali contemporanei, questo *mandato* si manifesta nella valorizzazione di comportamenti e tratti stereotipicamente associati alla sfera dell'*agency*, ovvero all'iniziativa individuale, alla capacità decisionale, all'autonomia, all'autorità, alla freddezza emotiva. Assertività, competitività, razionalismo, efficienza e autocontrollo sono qualità spesso premiate come indicatori di *leadership* e professionalità. Si tratta, tuttavia, di tratti che affondano le radici nel paradigma virile e coloniale del soggetto moderno, e che continuano a essere letti come neutri mentre rimangono fortemente mascolinizzati[555]. In questa prospettiva,

> Connell ha delineato la forma di mascolinità imprenditoriale transnazionale che, a suo avviso, è sempre più egemonica ed è direttamente connessa agli schemi del commercio e della comunicazione mondiali dominati dal Nord globale. Si tratta di una mascolinità dominante caratterizzata da

[554] Come mostra la letteratura di riferimento, la "mascolinità egemonica" nei contesti organizzativi non è semplicemente una caratteristica individuale, bensì un capitale simbolico prodotto attraverso pratiche performative e competitive che garantiscono legittimità a chi vi aderisce. Infatti, in questa prospettiva la mascolinità si presenta come un progetto manageriale implicito nelle culture aziendali, codificato nella comunicazione aziendale (bellica, sportiva, meritocratica) e nelle aspettative di comportamento (iper-disponibilità, *leadership* autoritaria, paternalismo). Si consiglia la lettura di: D. L. COLLINSON, J. HEARN, *Men and Masculinities in Work, Organizations and Management*, in "Sage Journals", vol. 5, n. 1, 1998, pp. 289-310.

[555] Il tema della "mascolinità egemonica" è stato analizzato e approfondito da Connell, che ne ha concettualizzato la dimensione come costruzione storica e relazionale, inscritta nei rapporti di potere patriarcali e funzionale al mantenimento delle gerarchie di genere anche nei contesti di lavoro. La "mascolinità imprenditoriale manageriale" delineata da Connell si configura non solo come un insieme di tratti individuali quali competitività estrema, orientamento al profitto, mobilità, assertività; tuttavia,nel concreto si tratta di un dispositivo simbolico e materiale che regola accesso, potere e riconoscimento negli spazi dell'economia globale. Si rimanda a R. W. CONNELL, *Masculinities and Globalization*, in "Sage Journals", vol. 1, n.1, 1998, pp. 3- 23 e R. W. CONNELL, *Masculinities*, Polity Press, California 2005.

egocentrismo, forme di lealtà altamente precarie e condizionate, e da un senso di responsabilità in declino.[556]

A tal proposito, Silvia Gherardi ha messo in luce come "l'imprenditorialità è storicamente collocata nell'universo simbolico del maschile"[557]. Ciò significa che l'immaginario dell'imprenditorialità e della *leadership* non è neutro ma è stato storicamente costruito a partire da un universo simbolico che definisce non solo chi può legittimamente occupare la posizione di "imprenditore" e/o *leader*, ma anche quali caratteristiche vengono elevate a qualità imprescindibili per occupare quel ruolo[558]. L'imprenditore ideale, infatti, è tradizionalmente rappresentato come un soggetto autonomo, uomo, razionale, competitivo, assertivo, orientato al rischio e al successo individuale: tutte qualità che la cultura organizzativa ha storicamente codificato come "maschili". Secondo Gherardi, la *mascolinità egemonica* non si limita a descrivere chi detiene il potere economico, ma struttura simbolicamente il significato stesso di imprenditorialità. Questa *mascolinità* si manifesta non solo nei corpi che occupano posizioni di *leadership*, ma nelle pratiche quotidiane, nei codici linguistici, nei sistemi di valutazione della *performance*, nelle retoriche del merito e dell'autoefficacia. In tal senso, l'imprenditorialità non è un campo neutro, ma un dispositivo di genere che seleziona, premia e visibilizza determinati comportamenti e caratteristiche, relegando gli altri all'invisibilità o alla marginalità.

Rosslyn Reed e Kate Mulholland intrecciano il tema dell'imprenditorialità con quello del patriarcato. Considerando quest'ultimo lungo le due dimensioni del patriarcato privato e il patriarcato pubblico, la vedono come un'estensione del potere maschile dalla sfera domestica a quella produttiva. Sostengono che i rapporti di produzione capitalistici e quelli interni alla famiglia si siano rafforzati a vicenda in virtù del controllo esercitato sulla sessualità e sul lavoro femminile. Sebbene la mascolinità non costituisca una classe omogenea, gli uomini hanno un interesse "di classe" (in termini marxisti) a mantenere il potere sulle donne. La letteratura imprenditoriale non si è mai preoccupata di esplorare i rapporti di potere insiti nelle strutture economiche, stabilendo invece

[556] D. L. COLLINSON, J. HEARN, *Men and Masculinities in Work, Organizations and Management*, cit., p. 295.
[557] A. BRUNI, S. GHERARDI, B. POGGIO, *Doing Gender, Doing Entrepreneurship: An Ethnographic Account of Intertwined Practices,* in "Gender, Work and Organization", vol. 11, n.4, 2004, pp. 406-429, p. 408.
[558] S. GHERARDI, *Il genere e le organizzazioni. Il simbolismo del femminile e del maschile nella vita organizzativa*, Raffaello Cortina Editore, Milano 1997.

una relazione automatica tra le qualità di un imprenditore (leadership, assunzione di rischi, pianificazione razionale) e un modello di razionalità maschile.[559]

In altre parole, per essere riconosciuti come *leader* o semplicemente come soggetti competenti, uomini e donne sono chiamati a aderire performativamente a un modello di potere che riproduce il *mandato di maschilità*. Anche quando le organizzazioni promuovono un'immagine di *leadership* "inclusiva", spesso si tratta di strategie assimilazioniste[560]: alle donne viene chiesto di conformarsi a stili aggressivi, assertivi, gerarchici. In questo scenario, si riproduce un doppio vincolo: se le donne non rispondono a tali aspettative, vengono percepite come deboli, emotive o incompetenti; se invece le adottano, vengono penalizzate perché considerate autoritarie, fredde, "poco femminili"[561]. In quest'ottica, Chiara Volpato sostiene che nei contesti aziendali le donne che occupano posizioni di potere sono giudicate negativamente rispetto ai loro colleghi quando assumono caratteristiche stereotipicamente associate a maschile.

[…] le donne in posizioni di comando che usano uno stile maschile sono giudicate più negativamente dei leader maschi: vengono valutate peggio dei loro colleghi quando usano i tipici atteggiamenti del potere, vale a dire quando si arrabbiano, impiegano strategie di intimidazione, pretendono disciplina,

[559] Ivi, p. 409.

[560] Un esempio di questo tipo di approccio è presente nel testo di S. TASSAROTTI, *I talenti delle donne. I segreti della leadership al femminile*, Mondadori, Milano 2016. In questo testo, l'autrice si propone di offrire strumenti pratici per "potenziare" la presenza delle donne nel mondo del lavoro e nei ruoli di comando, elencando una serie di ostacoli – culturali, comunicativi, psicologici – che le donne si troverebbero ad affrontare nel proprio percorso professionale. Tuttavia, tali difficoltà vengono ricondotte quasi esclusivamente alla sfera individuale: mancanza di assertività, timidezza, senso di colpa, sindrome dell'impostore. In questa narrazione, il superamento degli ostacoli dipende da una sorta di auto-lavoro femminile fondato sulla responsabilità personale, sull'autoefficacia, sulla capacità di adattarsi alle logiche del sistema.

[561] Si tratta di un argomento approfondito nel primo corso di formazione, tenutosi il 25 gennaio 2024 nell'ambito del tirocinio previsto dal corso di dottorato nelle aziende Leader soc. coop (Bari) e Node soc. coop (Roma). Durante la formazione, è emersa con chiarezza una dinamica già ben delineata nella letteratura femminista e decoloniale: la riproduzione, nei contesti organizzativi e lavorativi, di un *mandato di maschilità* che struttura i criteri di riconoscimento della competenza, dell'autorevolezza e del potere. Difatti, abbiamo osservato anche grazie al "questionario di indagine sulle tematiche di genere" somministrato ai/alle dipendenti, come le donne, nei contesti aziendali e particolarmente competitivi, per ottenere la stessa autorevolezza dei colleghi uomini, debbano "alzare la voce", essere più "decise" e "visibili". Tuttavia, questo stesso comportamento comporta anche commenti critici, che lo giudicano "poco collaborativo ed empatico". Il paradosso è evidente: l'adesione al modello dominante viene richiesta ma, nel caso delle donne (e ancor più di soggettività razzializzate, *queer* o non conformi), non è mai neutra, ma sanzionata attraverso un doppio *standard*. Un caso emblematico è rappresentato dalle iniziative di *diversity management* adottate da molte multinazionali, le quali promuovono *workshop* sulla *leadership* al femminile o programmi di *mentoring* per le donne, senza però rivedere i criteri con cui la *leadership* stessa viene definita, misurata e premiata. In questo modo, si rischia di trasformare la "diversità" in un problema di formazione individuale, mentre le norme sistemiche rimangono inalterate.

criticano i sottoposti" […] di solito le donne di potere vengono dipinte come nevrotiche, ostili, irascibili, pericolose.[562]

Questo meccanismo produce effetti concreti nella vita lavorativa e organizzativa: da un lato, la relazionalità, l'empatia, la cura e la collettività qualità frequentemente associate all'esperienza femminile o a modalità alternative di *leadership*, vengono essenzializzate[563] o escluse dalle pratiche quotidiane del potere aziendale; dall'altro, le donne sono invitate a incarnare quel *mandato* per essere riconosciute *leader*, rischiando di essere giudicate in modo negativo. Un esempio concreto è offerto dallo studio di Elisabeth Kelan nel testo *Performing gender at work*[564] in cui l'autrice indaga i processi attraverso cui il genere viene costruito, negoziato e performato nei contesti lavorativi. Il suo approccio integra le teorie della performatività di genere di Judith Butler e gli studi organizzativi post-strutturalisti costruendo una cornice teorica solida per comprendere le dinamiche di soggettivazione nei contesti aziendali. L'autrice riporta le interviste svolte all'interno di un programma aziendale di *empowerment* femminile nel settore tecnologico: le donne intervistate sentivano che gli fosse richiesto di dimostrare di essere come gli uomini, reiterando modelli di successo gerarchici, competitivi e spesso incompatibili con esperienze e modalità relazionali differenti[565]. Tale dinamica è riconducibile a un processo di *genderizzazione delle competenze*, per cui "alcune performance vengono premiate più di altre, contribuendo a riprodurre una gerarchia di genere. Il fatto che certe mansioni e competenze possano essere definite maschili o femminili consente e al tempo stesso vincola la *performance* di genere nel lavoro"[566].

1.7 La costruzione coloniale della "donna del Terzo Mondo" e il concetto di razzializzazione.

Dopo aver evidenziato come il femminismo neoliberista si faccia spesso portavoce di un *mandato di maschilità*, riproducendo modelli di soggettività ancorati all'autonomia individuale, alla competizione e alla performatività, possiamo ora

[562] C. VOLPATO, *Psicosociologia del maschilismo*, cit. pp. 120-121.
[563] *Ibidem*.
[564] E. KELAN, *Performing gender at work*, Palgrave Macmillan, New York 2009.
[565] Ivi, pp. 70- 104.
[566] Ivi, p. 32.

analizzare un secondo movimento strategico: la marginalizzazione sistemica delle soggettività migranti. Tale esclusione avviene attraverso un discorso paternalistico ed eurocentrico che costruisce l'alterità come un oggetto da tutelare o integrare. In questa dinamica, il femminismo neoliberista non si limita a cooptare le istanze emancipative in chiave capitalistica, ma si erge anche a *soggetto civilizzatore*, rappresentando sé stesso come metro universale di liberazione e progresso. Tale configurazione discorsiva si manifesta in molteplici narrazioni che, sotto la retorica della "liberazione delle donne", finiscono per giustificare interventi militari, politiche migratorie securitarie, pratiche di infantilizzazione delle donne non occidentali e imposizioni culturali camuffate da diritti umani.

> Oggi, nelle discussioni sulla libertà delle donne, specialmente quando in gioco è l'uso del corpo nella sua espressività sessuale o nella sua capacità riproduttiva, ci troviamo spesso a dibatterci tra due estremi. Da una parte abbiamo le posizioni che descrivono alcune pratiche culturali o istituzioni come il frutto di un'oppressione maschile sistematica e onnipervasiva, da cui le donne vanno protette, anche a prescindere dalla loro volontà. Dall'altra ci sono i discorsi di matrice individualista sulla «libera scelta» delle donne. Le prime rischiano spesso di far sparire le situazioni singole in un'indistinta condizione di vittime, e di offrire una sponda a politiche paternaliste o repressive. I secondi, facendo astrazione dal contesto e dalla rete di relazioni in cui maturano le scelte, finiscono spesso per non dare il dovuto rilievo ai condizionamenti sociali, culturali, politici in cui le donne si trovano ad agire, con il rischio di fare della singola l'unica responsabile della situazione in cui si trova a vivere, persino della violenza o dell'oppressione che subisce. Questo pericolo è specialmente vivo in un tempo dominato dall'ideologia neoliberale che trasforma tutti gli esseri umani in «capitale umano», in soggetti interamente rivolti a incrementare il proprio valore economico e ad aumentare la propria competitività, e al tempo stesso li priva di ogni protezione sociale, rendendoli così i soli responsabili dei propri successi ma anche dei propri fallimenti.[567]

Questa doppia narrazione è stata ampiamente denunciata da studiose postcoloniali e femministe del Sud Globale, tra cui Chandra Talpade Mohanty, Gayatry Spivak, bell hooks, Angela Davis, che hanno messo in discussione l'universalizzazione dell'esperienza delle donne occidentali bianche come metro di misura per l'emancipazione di tutte le altre. In questa prospettiva, il femminismo egemonico non solo marginalizza le soggettività non bianche, ma le costruisce discorsivamente come "altre", incomplete, vulnerabili e bisognose di salvezza. Al contrario, il femminismo postcoloniale e decoloniale ci invita a decostruire le

[567] C. D'ELIA, G. SERUGHETTI, *Libere tutte. Dall'aborto al velo, donne nel nuovo millennio*, Minimum Fax, Roma 2017, Edizione digitale.

retoriche salvifiche e a interrogare in profondità il ruolo che l'"alterità" gioca nella costituzione dell'identità dei soggetti dominanti. L'annullamento simbolico e politico delle differenze, insieme alla loro *esotizzazione*[568] o *demonizzazione*, diviene così parte integrante della soggettivazione occidentale. Come osserva Sara Ahmed, l'inclusione neoliberale non è che un'estensione del progetto coloniale: accoglie l'altro/a solo nella misura in cui è assimilabile, disciplinato, depoliticizzato[569].

Nella prospettiva del femminismo neoliberista, che si impone come modello teorico di riferimento nelle istituzioni internazionali, nelle organizzazioni e nelle politiche pubbliche, il genere viene isolato come asse primario, se non unico, dell'oppressione. In tal modo, razza e classe vengono sistematicamente rimosse o ridotte a fattori secondari, rendendo invisibili le forme complesse di subordinazione che colpiscono soprattutto le donne razzializzate, migranti, precarie. La retorica dell'*empowerment* femminile viene così incorporata all'interno di una logica di mercato che promuove l'ascesa di una ristretta *élite* di donne, presentata come paradigma universale di autodeterminazione. Al contrario, il corpo, in particolare quello femminile, migrante, razzializzato, diventa il principale luogo di esposizione e vulnerabilità. In una cornice teorica in cui centro e periferia si contrappongono e si intersecano nello stesso tempo si inserisce la visibilità del corpo, l'esposizione intesa come condizione di vulnerabilità[570], violabilità. In questo senso, il *marchio*[571] opera come un dispositivo sociale che definisce un corpo rispetto a un altro, rendendolo riconoscibile come appropriabile. Tale *marchio* inscrive sul corpo differenze naturalizzate, di sesso e razza, che legittimano l'asimmetria tra chi può essere riconosciut* come persona e chi, al contrario, viene espost*alla violenza e allo sfruttamento.

In questo quadro, il capitalismo globale si configura come un dispositivo sistemico che opera attraverso pratiche razziali, coloniali e patriarcali di selezione

[568] Il concetto di *esotizzazione* indica un processo attraverso il quale culture, corpi, pratiche o persone non occidentali vengono rappresentate e desiderate in quanto esotiche, cioè affascinanti, sensuali o primitive, ma sempre in relazione a uno sguardo dominante, solitamente bianco, occidentale e maschile [Cfr. E. SAID, *Orientalismo. L'immagine europea dell'Oriente*, trad. it. di S. Galli, Feltrinelli, Milano 2013].
[569] S. AHMED, *Manuale della femminista guastafeste*, cit.
[570] N. FRASER, *Fortune del femminismo*, cit.
[571] C. GUILLAUMIN, *Sesso, razza e pratica del potere. L'idea di natura*, cit.

e assoggettamento. Come già denunciato da autrici come Angela Davis[572] e Françoise Vergès[573], il capitalismo non funziona nonostante la razza e il genere, ma proprio attraverso la loro articolazione. Inoltre, non si limita a costruire l'alterità come negazione dell'Io Occidentale, ma si configura come un meccanismo di assegnazione differenziale del valore umano: corpi *marcati* da tratti razziali e sessuali specifici, donne nere, indigene, migranti, musulmane, sono collocate in posizioni periferiche della catena economica e simbolica. Attraverso una molteplicità di pratiche come il lavoro iper-sfruttato, la mercificazione e precarizzazione del lavoro di cura, l'appropriazione dei saperi e dei territori, la spettacolarizzazione della sofferenza, la ghettizzazione nei centri di detenzione per migranti, il capitalismo avvia un processo di *espropriazione*. Quest'ultimo è duplice: da un lato, si sottraggono risorse materiali, terre, corpi, energie, epistemologie, senza riconoscimento o compensazione; dall'altro, si produce una espropriazione simbolica che priva le soggettività della loro piena umanità, della loro autonomia narrativa, della possibilità di essere agenti della propria storia. Le categorie coloniali, quali arretratezza, passività, vittimismo, sono riattualizzate nei linguaggi dello sviluppo, dell'inclusione e della sicurezza, mistificando le relazioni di dominio dietro una maschera di progresso. A partire da ciò, Vergès afferma:

> […] l'espropriazione di persone razzializzate consente al capitale di aumentare i propri profitti confiscando risorse naturali e capacità umane per la cui riproduzione il capitale non paga. Per ragioni sistemiche il capitalismo ha sempre creato classi di esseri umani razzializzati: queste persone e il loro lavoro sono svalutati e soggetti a essere espropriati.[574]

L'*espropriazione* delle persone razzializzate costituisce un meccanismo fondamentale della macchina capitalistica. Questa dinamica non è un effetto collaterale, bensì una delle condizioni strutturali della sua riproduzione. La svalutazione, la costruzione dell'alterità come *Altro* assoluto e l'espropriazione sistemica di lavoro, corpi, territori e capacità rigenerative da parte del capitale operano attraverso una precisa razionalità coloniale e razzista che, storicamente, ha

[572] A. DAVIS, *La libertà è una lotta costante. Ferguson, la Palestina e le basi per un movimento*, trad. it. di V. Salvati, Ponte delle Grazie, Milano 2016.
[573] F. VERGÈS, *Un femminismo decoloniale*, cit.
[574] N. FRASER, *Femminismo per il 99%*, cit. Tesi 8, *Il capitalismo è nato dalla violenza razzista e coloniale. Il femminismo per il 99% è antirazzista e antimperialista*.

prodotto e continua a riprodurre gerarchie umane funzionali all'accumulazione. In questo paradigma teorico, seguendo la prospettiva di Cedric Robinson, si parla di *capitalismo razziale*[575] per indicare un sistema globale fondato sull'estrazione di risorse, sull'insediamento e sulla violenza razziale. A differenza di Quijano, Robinson ha affermato che il *capitalismo razziale* sarebbe nato prima della scoperta del "Nuovo mondo", ovvero con il sistema feudale europeo.

> Il razzismo, in questa mia prospettiva, non costituisce semplicemente una convezione per ordinare le relazioni fra i popoli europei e quelli non-europei, ma trova la sua genesi proprio nelle relazioni "interne" fra un popolo europeo e l'altro. […] Lo sviluppo, l'organizzazione e l'espansione della società capitalista, così come l'ideologia sociale, hanno perseguito direzioni essenzialmente razziali. In quanto forza materiale, pertanto, era nell'ordine delle cose che il razzismo finisse per permeare anche le strutture sociali emerse con il capitalismo. Per riferirmi a questo sviluppo e alla sua successiva strutturazione in quanto agire sociale ho utilizzato il termine capitalismo razziale.[576]

Secondo Robinson, il capitalismo non è mai stato un sistema neutrale o universale, ma fin dalle sue origini ha preso forma come "capitalismo razziale". Si è fondato su una gerarchizzazione dei corpi e sulla loro soggettivazione attraverso dispositivi coloniali e razzisti, che hanno definito chi potesse essere incluso come soggetto economico e chi ridotto a risorsa da sfruttare. Le popolazioni colonizzate non sono state considerate come soggetti autonomi, ma come merce vivente: forza-lavoro da utilizzare, territori da depredare di risorse naturali, capitale umano da impiegare temporaneamente e poi scartare. Questa logica di espropriazione e sfruttamento continua oggi attraverso forme contemporanee di razzismo strutturale. Ne sono testimonianza i dispositivi di frontiera, le politiche migratorie selettive, il *razzismo ambientale*[577], che espone specifiche comunità ai danni ecologici, la precarizzazione sistematica di interi gruppi sociali e lo sfruttamento economico delle soggettività razzializzate. In altre parole, la *razzializzazione* è un dispositivo economico e simbolico che consente al capitale di giustificare l'asimmetria delle relazioni di sfruttamento. Difatti,

[575] J. C. ROBINSON, *Black Marxism. Genealogia della tradizione radicale nera*, trad. it di E. Giammarco, Alegre, Roma 2023.
[576] Ivi, p. 23.
[577] C. MOHANTY, *Femminismo senza frontiere. Teoria differenze, conflitti*, cit., p. 212.

> […] il concetto di "razzializzazione", in quanto, saturo dell'eredità coloniale e imperiale della nozione di "razza", sembra più adatto di altri con connotati più neutri (per esempio "etnicizzazione") a descrivere in modo efficace i processi di essenzializzazione, discriminazione, inferiorizzazione e segregazione economica e culturale, ovvero di violenza materiale e simbolica, a cui, vengono sottoposti attualmente nello spazio sociale italiano ed europeo i soggetti appartenenti a determinati gruppi.[578]

A nostro avviso, è proprio nell' intreccio tra assoggettamento materiale e ontologico che si gioca la violenza più profonda del capitalismo globalizzato: una violenza che non si limita a sfruttare, ma stabilisce cosa può essere sfruttato; che non si limita a marginalizzare, ma produce la marginalità stessa come condizione necessaria all'ordine economico. È in tale contesto che si inserisce, come già anticipato, la dimensione di genere che si intreccia indissolubilmente con la classe, la razza e il colonialismo. Infatti, come ha mostrato Silvia Federici, l'accumulazione originaria[579] si è fondata sull'*espropriazione* del lavoro riproduttivo, compiuta in larga parte attraverso il disciplinamento dei corpi femminili, parallelamente alla colonizzazione dei territori e dei corpi non bianchi. Oggi, tale meccanismo si rinnova nella forma di accumulazione per *espropriazione*, in cui le soggettività femminili razzializzate vengono inserite in "catene globali della cura"[580] e della riproduzione in condizioni di precarietà estrema e con un riconoscimento minimo o nullo del loro valore sociale.

Abbiamo visto come le donne migranti, spesso provenienti da ex colonie o da territori ancora sottoposti a forme di estrattivismo neocoloniale, sono impiegate in settori di cura – *colf*, badanti, assistenza – oppure nei meccanismi più invisibili della produzione industriale, tecnologica, agricola o tessile. Queste forme di lavoro, svalutate perché associate alla sfera del "femminile" e, dunque della *communality,* vengono spesso percepite non come occupazioni propriamente dette, ma come una naturale estensione del ruolo di genere attribuito alle donne[581]. Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, un esempio emblematico è rappresentato dalle merlettaie in India: il loro lavoro, pur richiedendo competenze e tempo, non veniva

[578] T. PALMI*, Decolonizzare l'antirazzismo. Per una critica della cattiva coscienza bianca*, DeriveApprodi, Roma 2020, p. 29.
[579] S. FEDERICI, *Calibano e la strega. Le donne, il corpo e l'accumulazione originaria,* cit. Capitolo II, *L'accumulazione della forza-lavoro e il declassamento delle donne. La costruzione della "differenza" nella "transizione al capitalismo".*
[580] N. FRASER, *Fortune del femminismo. Dal capitalismo regolato dallo stato alla crisi neoliberista*, cit.
[581] C. VOLPATO, *Psicosociologia del maschilismo*, cit., pp. 45-50.

riconosciuto come attività produttiva, bensì come complemento della dimensione domestica e familiare, inscrivendosi così in una logica di invisibilizzazione ed essenzializzazione del lavoro femminile.

Al contempo sono resi ancora più marginali dal processo di razzializzazione a cui sono soggetti: la loro esistenza è giustificata solo in quanto funzionale al benessere altrui, nella logica dell'utilità economica e dell'invisibilità sociale. Lungi dall'essere una disfunzione del sistema capitalistico, questa condizione è parte integrante della sua razionalità. Infatti, il capitale necessita di corpi sacrificabili, soggetti espropriabili, *vite precarie*[582] la cui perdita non comporta alcun costo sistemico. Come scrive Preciado,

> Senza la grande massa dei corpi subalterni, sottoposti a discriminazioni di specie, sesso, genere, classe e razza, non avrebbero potuto darsi né l'estrattivismo fossile, né l'organizzazione dell'economia capitalistica mondiale. In questo regime, il corpo riconosciuto come umano, assegnato al momento della nascita al sesso o genere maschile ed etichettato come bianco, abile e nazionale, detiene il monopolio sull'uso delle tecniche di violenza. La prerogativa di questa violenza è quella di declinarsi al contempo come potere e piacere, come forza (Gewalt) e desiderio (Wunt), rivolti entrambi al corpo dell'altro. Estrazione, combustione, penetrazione, appropriazione, possesso: distruzione. Il patriarcato e la colonialità non sono epoche storiche appartenenti al passato, ma epistemologie, assetti cognitivi, ordini di rappresentazione, tecniche del corpo, tecnologie di potere, discorsi e apparati di verifica, narrazioni e raffigurazioni che continuano a operare nel presente.[583]

In questa logica, le disuguaglianze razziali e di genere non vengono mai eliminate, ma rinegoziate e riorganizzate. La *razionalità neoliberista*, che apparentemente promuove l'inclusione e l'autoaffermazione, non fa altro che mascherare una nuova fase dell'*espropriazione*: quella che opera attraverso la promozione selettiva di soggettività "meritevoli", mentre continua a escludere e marginalizzare le altre. In particolare, il femminismo neoliberista, con la sua pretesa universalizzante rischia di mettere in scena dispositivi di potere che intrecciano essenzialismo, colonialismo e razzismo di genere. Tali dispositivi si manifestano attraverso pratiche discorsive e istituzionali che non soltanto marginalizzano, ma producono attivamente l'alterità femminile razzializzata, costruendola entro griglie epistemologiche che ne negano l'autonomia e la complessità.

---

[582] J. BUTLER, *Vite precarie. Contro l'uso della violenza in risposta al lutto collettivo*, cit.
[583] P. PRECIADO, *Dysphoria Mundi*, cit. "Ipotesi rivoluzione".

La figura della "donna del Terzo Mondo" emerge, così, come categoria strategica del femminismo bianco egemonico, un soggetto rappresentato secondo un binarismo: vittima inerme da redimere o corpo pericoloso da sorvegliare e assimilare. Difatti, in *Can the Subaltern Speak?*[584] Spivak ha messo in luce che il problema non risiede tanto nella mancanza di parola della *subalterna*, quanto nell'incapacità o nel rifiuto delle epistemologie dominanti di ascoltarla al di fuori delle proprie categorie interpretative. La *subalterna* può parlare, ma viene sistematicamente tradotta, filtrata, riscritta da una prospettiva eurocentrica e coloniale[585]. Nella sua analisi, Spivak chiarisce che la donna subalterna, paradigma delle soggettività intersezionalmente oppresse, non scompare nel silenzio, bensì in un rumore epistemico fatto di sovrapposizioni, appropriazioni e cancellazioni. In questo orizzonte, "la figura della donna scompare non in una pristina nullità, bensì in un violento andirivieni che è la figurazione dislocata della 'donna del Terzo Mondo', intrappolata tra il culturalismo e lo sviluppo"[586].

In altri termini, il *culturalismo* la definisce secondo le categorie di una presunta barbarie e arretratezza delle proprie tradizioni. Analogamente, il discorso *progressista* la rappresenta come destinataria passiva della salvezza del Nord globale. La "donna del Terzo Mondo" e in particolare la donna musulmana sono al centro del discorso *culturalista* e *progressista*. La narrazione dominante, infatti, le rappresenta come simboli universali di oppressione e arretratezza, intrappolate in una rappresentazione binaria che le rende simultaneamente vittime da salvare e corpi pericolosi da controllare. In tal senso, il corpo velato viene interpretato dallo sguardo occidentale come spazio semiotico, simbolo di subordinazione patriarcale e al contempo di alterità irriducibile, minacciosa, da assimilare o respingere. La retorica dell'Occidente che "salva le donne musulmane" non fa che rafforzare una geopolitica paternalistica[587] del salvataggio che riproduce relazioni di potere coloniali e razziste. È "una forma di nuovo 'sessismo neocoloniale' – in cui

[584] G. C. SPIVAK, *Can the subalter speak?* in *Marxism and the interpretation of Culture*, in (a cura di) C. Nelson, L. Grossberg, University of Iiinois Press, Urbana 1988.
[585] Ivi, p. 56.
[586] G. C. SPIVAK, *Critica della ragione postcoloniale,* trad. it. di A. D'Ottavio, Meltemi, Roma 2004, p. 314.
[587] C. D'ELIA, G. SERUGHETTI, *Libere tutte. Dall'aborto al velo, donne nel nuovo millennio*, cit. Capitolo 6, Bikini, Burkini e scontri di civiltà.

l'immagine della donna debole e sottomessa serve di fatto a produrre immagini di uomini violenti, primitivi e rozzi – e di orientalismo, che colonizza il nostro immaginario relativo alle donne migranti musulmane"[588].

Difatti, le costruzioni simboliche attorno alla donna musulmana, in particolare, mostrano con evidenza come l'abbigliamento (nello specifico il velo islamico) venga caricato di significati ideologici: da una parte, simbolo di oppressione patriarcale, dall'altra, segno di alterità radicale e pericolosa[589]. Queste narrazioni rivelano un immaginario binario che oppone progresso e arretratezza, secolarismo e religiosità, cristianità e Islam, "noi" e "loro". In tale cornice, la visibilità del corpo femminile si traduce in esposizione alla violenza e alla disciplinarizzazione, in una gerarchizzazione della corporeità che attribuisce maggiore o minore valore alla vita dei soggetti. Le costruzioni simboliche coloniali hanno, infatti, sistematicamente negato il riconoscimento della sua capacità/diritto di autodeterminazione, attraverso l'universalizzazione dell'esperienza di vittima o/e di minaccia. Secondo questa cornice interpretativa, il velo islamico diviene nell'immaginario culturale occidentale simbolo di arretratezza e oppressione sessuale, disconoscendo l'agentività delle donne musulmane. Infatti, "il velo nelle società occidentali appare ad alcuni osservatori come un'insuperabile cortina di separazione, fisica e materiale, che marca l'estraneità di corpi 'altri', percepiti come minacciosi o come bisognosi di essere liberati"[590].

In tal modo, il simbolo culturale si trasforma in emblema di resistenza all'assimilazione occidentale e all'idea di un'integrazione che appiattisce le differenze, trattando le comunità musulmane come un gruppo indistinto e universale. Infatti, già nell'epoca coloniale i colonizzatori facevano riferimento all'oppressione delle donne musulmane al fine di legittimare e giustificare la loro "missione civilizzatrice"[591]. Secondo lo sguardo coloniale, il capo coperto dal velo

[588] A. SIMONE (a cura di), *Sessismo democratico. L'uso strumentale delle donne nel neoliberismo*, cit., p. 167.
[589] Si consiglia la lettura di: R. SALIH, *Musulmane rivelate. Donne, islam, modernità*, Carocci editore, Roma 2008.
[590] C. D'ELIA, G. SERUGHETTI, *Libere tutte. Dall'aborto al velo, donne nel nuovo millennio*, cit. Capitolo 6, "Bikini, Burkini e scontri di civiltà".
[591] Franz Fanon esplora le dinamiche della rivoluzione algerina e analizza come il colonialismo francese abbia cercato di manipolare le pratiche culturali e religiose per consolidare la propria egemonia. A tal proposito, riporta l'evento del 13 maggio 1958 in Algeria in cui le donne algerine furono costrette e indotte a bruciare i loro veli. Questo cerimoniale violento e coercitivo viene descritto da Fanon come esempio della

e, in generale, la religione islamica divengono la causa primordiale della subordinazione della donna musulmana, da cui può liberarsi solo accogliendo la salvezza dell'Occidente democratico. Nello specifico, dopo l'attentato alle Torri gemelle del 2001 e fin dall'inizio della "guerra al terrorismo", la retorica dello scontro tra civiltà, dominante in Occidente, ha riattualizzato questo tipo di narrazione. Gli eventi dell'undici settembre e ciò che ne è conseguito – la guerra infinita contro il "terrorismo islamico" – hanno alimentato sia negli Stati Uniti che in Europa una certa diffusione di sentimenti e discorsi islamofobi[592], rinforzando narrazioni razziste già radicate nel contesto occidentale[593].

A tal proposito, Lila Abu-Lughod, antropologa femminista, esamina criticamente la retorica sviluppatasi dopo gli eventi appena menzionati, con particolare attenzione all'intervento radiofonico di Laura Bush del 2001, in cui la First Lady statunitense affermava che la guerra in Afghanistan fosse necessaria anche per "liberare le donne"[594]. Parallelamente, l'universo simbolico femminile è stato utilizzato per legittimare azioni militari come il bombardamento dell'Afghanistan, evidenziando il carattere salvifico dell'operazione occidentale nei confronti delle donne musulmane: finalmente sarebbero state libere dal *burqa*[595]. Tale narrazione,

> […] ha arruolato le donne per giustificare l'intervento militare americano in Afghanistan e per sostenere la Guerra al Terrore, di cui quell'intervento faceva parte. Come ha affermato Laura Bush: 'Grazie ai nostri recenti successi militari in gran parte dell'Afghanistan, le donne non sono più prigioniere nelle loro case. Possono ascoltare musica e insegnare alle loro figlie senza paura di punizioni. La lotta contro il terrorismo è anche una lotta per i diritti e la dignità delle donne'.[596]

Una rappresentazione che ha alimentato una logica binaria tra "noi" e "loro", civiltà e barbarie, Occidente e Islam. In tale quadro, i diritti delle donne sono stati

---

strumentalizzazione dei simboli culturali e religiosi da parte dei colonizzatori per legittimare il colonialismo francese attraverso il riferimento alla "civilizzazione" e alla liberazione delle donne musulmane [Cfr. F. FANON, *L'anno V della rivoluzione algerina* in *Scritti politici*. *L'anno V della rivoluzione algerina*, trad. it di F. Del Lucchese, vol. II, DeriveApprodi, Roma 2007].

[592] Per un ulteriore approfondimento si veda J. PULSONE, *Neo-orientalismo e islamofobia: come l'11 settembre 2001 ha influenzato l'opinione pubblica occidentale,* in "Geopolitica.info", 13 settembre 2021, https://www.geopolitica.info/neo-orientalismo-e-islamofobia-come-l11-settembre-2001-ha-influenzato-lopinione-pubblica-occidentale/ (consultato il 10/06/2025).

[593] A. RIVERA, *Regole e roghi. Metamorfosi del razzismo*, Dedalo, Bari 2009, pp. 154-165.

[594] L. ABU-LUGHOD, *Do Muslim Women Need Savin*g, Harvard University Press, Cambridge 2013, p. 31.

[595] S. R. FARRIS, *Femonazionalismo. Il razzismo nel nome delle donne*, cit.

[596] L. ABU-LUGHOD, *Do Muslim Women Need Savin*g, cit., p. 32.

strumentalizzati come capitale morale per giustificare interventi neocoloniali e guerre imperialiste. Il risultato è stato duplice: da un lato la reiterazione di stereotipi e pregiudizi, dall'altro l'acuirsi della discriminazione e dell'isolamento delle comunità musulmane in Occidente, con la creazione di "nuove economie globali della paura"[597]. All'interno di questo immaginario, la figura della donna musulmana viene costruita come vittima passiva della propria famiglia, del marito, della religione, dell'arretratezza politica ed economica del proprio contesto d'origine. Una costruzione che finisce per eclissare le riflessioni e le lotte del movimento femminista islamico[598] e del femminismo nero[599], i quali hanno invece decostruito le prospettive totalizzanti ed essenzialiste, rivendicando epistemologie plurali e prospettive situate.[600]

La retorica riguardante la donna musulmana tende, inoltre, a essere universalizzata nella categoria di "donna del Terzo Mondo". In particolare, la categorizzazione essenzialista della donna straniera all'interno della designazione di donna del "Terzo Mondo", secondo un immaginario coloniale, rafforza una polarizzazione concettuale tra la donna occidentale e la donna straniera, acuendo le diverse forme di violenza istituzionale e sociale. Di conseguenza, anche gli uomini musulmani sono stati identificati come nemici delle donne, sessisti e misogini per motivi religiosi e per l'appartenenza a una specifica cultura, antitetica rispetto a quella cristiano-cattolica. Analizzando le intersezioni tra genere, razza, classe, appare evidente, infatti, che gli uomini musulmani sono rappresentati come violenti per definizione nei confronti delle donne. Stereotipo, quest'ultimo, che già Fanon commentava con una certa ironia: "i negri, loro, hanno la potenza sessuale. Pensate! Con la libertà che hanno, in piena boscaglia! Sembra che abbiano rapporti sessuali sempre e in ogni luogo. Sono dei genitali. […] Perché il negro ha una potenza sessuale allucinante"[601].

---

[597] S. AHMED, *Un'altra cena rovinata*, cit., p. 282.
[598] Per un approfondimento si rimanda alla lettura del testo R. PEPICELLI, *Femminismo islamico. Corano, diritti, riforme*, Carocci, Roma 2010.
[599] Riconoscere l'importanza della lotta del femminismo nero e decoloniale significa non solo mettere in discussione la struttura binaria su cui si è costruita la società occidentale ma, anche, diffondere la letteratura dei movimenti femministi, restituendo visibilità alle donne nere e del Sud Globale che hanno dato origine a nuovi strumenti ermeneutici per comprendere e decolonizzare la società contemporanea.
[600] S. AHMED, *Un'altra cena rovinata*, cit., p. 287.
[601] F. FANON, *Pelle nera, maschere bianche*, trad. it. di S. Chiletti, Edizioni ETS, Pisa 2015, p. 148.

Il sessismo degli uomini non occidentali, dunque, viene "evocato come se si trattasse di un disordine sociale di marca speciale, più pericoloso, più abominevole e minaccioso del sessismo che pervade la cultura nel suo insieme, o del sessismo che informa il dominio sessuale dei bianchi sulle donne"[602]. In questo modo, il razzismo di genere produce figure mostruose[603] o considerate *eccezionali*, il/la migrante, lo/la straniero/a, il musulmano oppressore, che agiscono come dispositivi simbolici utili al rafforzamento di pratiche di controllo, disciplinamento e segregazione. Come sottolinea Rita Segato, la violenza patriarcale non si presenta mai in forma universale o astratta, ma si manifesta attraverso configurazioni storicamente situate, inscritte in rapporti di potere coloniali[604]. Il femminismo neoliberista, ignorando queste genealogie, finisce per rafforzare uno sguardo coloniale che presume di poter parlare per l'altra, riducendo la differenza a disuguaglianza, l'alterità a silenzio e il femminismo stesso rischia di diventare un atto di espropriazione epistemica.

Questa differenziazione è stata iscritta attraverso il corpo, ridotto a un marchio, un segno della estraneità e dell'inferiorità ontologica di alcuni corpi rispetto ad altri. Difatti, questo processo implica attribuire dei segni ai corpi: quelli che ontologicamente incutono paura sono quelli che potrebbero "sembrare musulmani". In tal senso, il corpo diviene uno "schema epidermico"[605], un simbolo della differenza razziale; della superiorità culturale, estetica ed economica del corpo bianco-occidentale in opposizione all'altro-non occidentale, (s)oggetto al suo sguardo.

Si tratta di un processo che potremmo definire autoreferenziale, in cui il soggetto egemonico sembra avere l'esigenza di costruire la propria identità attraverso la negazione di un'altra, dissimulando ogni sua complessità e specificità. In tal modo, "il corpo appare come un *medium* passivo, su cui sono iscritti i

---

[602] B. HOOKS, *Elogio del margine. Razza, sesso e mercato culturale*, trad. it. di M. Nadotti, Feltrinelli, Milano, 1998, p. 24.
[603] Michel Foucault nel suo testo *Gli anormali. Corso al Collège de France (1974-1975),* individua le tre figure da cui prende vita la definizione di "anormali". Tra queste vi è il mostro umano, colui che trasgredisce le norme sociali e le leggi della natura; è l'incarnazione del margine e del limite.
[604] R. L. SEGATO, *Género y colonialidad: en busca de claves de lectura y de un vocabulario estratégico descolonial* in "Feminismos y poscolonialidad. Descolonizando el feminismo desde y en América Latina", cit.
[605] F. FANON, *Pelle nera, maschere bianche*, cit., p. 110.

significati culturali, o come lo strumento attraverso il quale una volontà interpretativa e appropriativa determina per sé stessa un significato culturale"[606]. Dunque, l'universalizzazione alla figura astratta della "donna del Terzo Mondo" rafforza una *polarizzazione concettuale* che contrappone la donna bianca, laica e libera alla donna straniera, tradizionale e oppressa. Anche gli uomini razzializzati sono inseriti in specifiche categorie interpretative: ridotti a portatori di un maschilismo "originario", esotizzato, più feroce e primitivo.

Questo dualismo non solo rafforza la violenza istituzionale e sociale, ma legittima dispositivi di controllo securitario, escludendo le soggettività non conformi dal progetto del femminismo neoliberista eurocentrico. Infatti, la retorica dell'insicurezza, della minaccia della perdita e della violazione dei valori generata dal corpo migrante, razzializzato, musulmano è stata spesso presentata come giustificazione per l'attuazione di strategie considerate sicuritarie, ma che, in realtà, sono funzionali a "definire […] norme democratiche di comportamento e condotta, cosa significhi essere civili, o essere una società civile in un governo legittimo"[607]. L'enfasi posta su valori e tradizioni si intreccia con un'adesione formale e simbolica al femminismo liberale eurocentrico, che diventa strumento di legittimazione di un ordine sociale escludente, fondato sull'assimilazione piuttosto che sul riconoscimento delle differenze:

> Il femminismo eurocentrico afferma che il problema della dominazione di genere, della dominazione patriarcale, è universale, senza ulteriori differenze, giustificando sotto questa bandiera di unità la possibilità di trasmettere i progressi della modernità nel campo dei diritti verso le donne non bianche, indigene e nere dei continenti colonizzati. Il femminismo eurocentrico sostiene così una posizione di superiorità morale delle donne europee o con una postura eurocentrica, autorizzandole a intervenire con la loro missione civilizzatrice coloniale/modernizzatrice.[608]

In conclusione, il femminismo neoliberista si rivela un terreno fertile per l'emergere di logiche ambigue e contraddittorie, in cui l'adesione ai principi di parità di genere si combina con la riproduzione di pratiche coloniali e razzismo di genere. È proprio in tale intersezione che si inscrive il fenomeno del *femonazionalismo*, ovvero un'alleanza strategica tra istanze femministe, discorsi

[606] J. BUTLER, *Questioni di genere. Il femminismo e la sovversione delle identità*, trad. it. di S. Adamo, Laterza, Bari 2013, p. 15.
[607] S. AHMED, *Un'altra cena rovinata*, cit., p. 289.
[608] R. L SEGATO, *La guerra contro le donne*, cit.

nazionalisti e politiche securitarie, che mobilita strumentalmente il discorso sui diritti delle donne per legittimare pratiche di esclusione e controllo nei confronti delle persone migranti, con particolare insistenza sul corpo della donna musulmana.

1.8 Il femminismo neoliberista e il femonazionalismo come legittimazione della violenza: le riflessioni di Sara Farris e Lila Abu-Lughod.

In questo quadro teorico-politico si inserisce il concetto di *femonazionalismo*, elaborato da Sara Farris per descrivere la "strumentalizzazione dei temi femministi da parte di nazionalisti e neoliberisti nell'ambito di campagne islamofobe (ma anche contro i migranti)"[609]. Il termine non indica una semplice contraddizione tra femminismo e razzismo, ma denuncia un uso sistematico del linguaggio della parità di genere e dei diritti delle donne per legittimare politiche escludenti, xenofobe e securitarie, in particolare nei confronti delle popolazioni migranti, e più nello specifico delle donne musulmane. Nel contesto europeo contemporaneo, attraversato dalla crescita dei movimenti sovranisti e dall' influenza delle retoriche identitarie nelle istituzioni democratiche, in cui (ri)emergono con prepotenza espressioni come "sostituzione etnica"[610], il corpo femminile diventa un campo di battaglia simbolico.

---

[609] S. FARRIS, *Femonazionalismo. Il razzismo nel nome delle donne*, cit. Introduzione.

[610] Negli ultimi anni molti/e esponenti dell'estrema destra hanno rievocato espressioni razziste come "sostituzione etnica" per affrontare il tema delle migrazioni, rappresentate come una invasione e un pericolo per la sicurezza nazionale. In particolare, il ministro dell'agricoltura Francesco Lollobrigida ha affermato, durante il congresso della Confederazione Italiana Sindacati Autonomi Lavoratori (Cisal), che "Non possiamo arrenderci all'idea della sostituzione etnica. Gli italiani fanno meno figli e li sostituiamo con qualcun altro: non è quella la strada". L'utilizzo di una specifica retorica e terminologia non è casuale ma camuffa una preoccupante transizione del dibattito pubblico che rischia di istituzionalizzare e, dunque, legittimare nuove forme di razzismo e di razzismo di genere. Parlare del tema della bassa natalità in Italia attraverso un appello alla presenza di persone straniere da un lato riduce la complessità del fenomeno e dall'altro, alimenta un posizionamento xenofobo che si serve sempre della logica binaria in cui vi è un'alterità da confutare e misconoscere. [Cfr. S ALLIVA, *Lollobrigida invoca il pericolo della sostituzione etnica*. *Uno slogan ricorrente del governo Meloni,* in "L'Espresso", 18 aprile 2023, https://lespresso.it/c/politica/2023/4/18/lollobrigida-invoca-il-pericolo-della-sostituzione-etnica-uno-slogan-ricorrente-del-governo-meloni/4103 (consultato il 30 ottobre 2025)]. Inoltre, per un approfondimento del concetto di "sostituzione etnica" e della sua genealogia nel contesto italiano, si consiglia la lettura del testo di Tatiana Petrovich Njehosh. L'autrice sottolinea come la teoria della "sostituzione etnica" in Italia trovi una significativa legittimazione nel dibattito pubblico italiano a partire dalla strage di Lampedusa del 2013. "Tale teoria giustifica le stragi razziste compiute da uomini bianchi contro persone non bianche e non cristiane tramite un'efficace inversione di ruoli tra vittima e carnefice, mentre la costruzione delle popolazioni europee bianche come 'vere' vittime dell'immigrazione cancella l'operato del razzismo sistemico sulla vita e la morte delle persone migranti non bianche". [Cfr. T. PETROVICH NJEGOSH, *La teoria della sostituzione etnica in Italia: una narrazione razzista e sessista*, in

Questa specifica immigrazione è vista come un fenomeno non spontaneo, quantitativamente e qualitativamente insostenibile, o addirittura pericoloso perché mette a rischio di estinzione la bianchezza italiana, giustificando la necessità di rigide politiche anti-immigratorie e l'urgenza di ricondurre le donne italiane nel ruolo di madri al servizio di una natalità 'autoctona'.[611]

In tal senso, il corpo femminile viene invocato per marcare i confini dell'appartenenza nazionale e culturale, per costruire una distinzione morale tra "noi" e "loro", tra l'Occidente emancipato e l'Altro arretrato. È in questo spazio che si produce la figura della "donna da salvare"; una costruzione paternalista che nega o subordina la soggettività femminile a una missione civilizzatrice. Difatti, le donne musulmane sono rappresentate come passive, oppresse, prive di *agency*, mentre gli uomini musulmani sono presentati come potenzialmente violenti, predatori e sessisti. Questa costruzione dualistica permette di proiettare la violenza patriarcale altrove, assolvendo l'Occidente da ogni forma di sessismo strutturale. Difatti, le rappresentazioni stigmatizzanti della donna musulmana e degli uomini razzializzati sono state il fulcro attorno alle quali si è sviluppato il percorso pubblico di alcuni/e rappresentanti ed esponenti della politica italiana ed europea e su cui si sono strutturate proposte di leggi e decreti repressivi[612], che hanno effetti disumanizzanti.

In Francia, per esempio, la retorica della laicità è stata mobilitata più volte per vietare il velo nei luoghi pubblici[613], mentre in Italia e in altri paesi europei si è assistito a una crescente criminalizzazione della migrazione, mascherata da tutela delle donne. L'attuale presidente del consiglio Giorgia Meloni e il ministro dei trasporti Matteo Salvini hanno spesso fatto ricorso a un linguaggio apparentemente femminista per spostare l'attenzione sul rischio di violenza sessuale da parte di migranti, alimentando un clima di sospetto, paura e controllo. Il sessismo viene così depoliticizzato e ricodificato come questione di ordine pubblico; non più una struttura sistemica da smantellare, ma una patologia culturale esterna da contenere.

"From the European South. A transdisciplinary Journal of postcolonial humanities", vol. 12, 2023, pp. 105-122, p. 107].

[611] Ivi, p. 108.

[612] Tra questi decreti vi è il DL 20/23 (Decreto Cutro). Si veda il seguente link https://integrazionemigranti.gov.it/it-it/Ricerca-news/Dettaglio-news/id/3202/DL-202023-DL-Cutro-ecco-come-stato-modificato-in-Parlamento (consultato il 20/09/2023).

[613] Si rimanda alla lettura di I. ACOCELLA, R. PEPICELLI, *Giovani musulmane in Italia. Percorsi biografici e pratiche quotidiane*, Il Mulino, Bologna 2015.

L'utilizzo di espressioni come "sostituzione etnica", "invasione", "islamizzazione", "clandestini", "stop invasione" ha avuto un effetto performante sui corpi delle persone migranti, legittimando violenze di matrice razzista: ricordiamo, per esempio, l'omicidio di Alika Ogorchukwu, venditore ambulante nigeriano, il 9 luglio 2022 a Civitanova Marche[614]. Come ampiamente dimostrato da Farris nel celebre *Femonazionalismo* i partiti nazionalisti e conservatori hanno strumentalizzato istanze femministe durante le loro propagande anti-immigrazione e islamofobe. Una cornice teorica che l'autrice definisce *femonazionalismo* e anche nazionalismo femocratico includendo il posizionamento di alcune femministe neoliberiste o *femocrate* che sembrano utilizzare retoriche classiste e pregiudizi razzisti in nome dell'*empowerment* delle donne. Come dimostrato da un'ampia letteratura critica, i partiti di estrema destra hanno spesso fatto riferimento a una visione manichea della società, incarnata da immagini di corpi, per lo più femminili, al fine di far trasparire una supposta gerarchia dei differenti livelli di civilizzazione. Questa costruzione serve a legittimare il disconoscimento di alcuni soggetti, attraverso un processo di polarizzazione e di reificazione delle identità. Attraverso retoriche islamofobe, infatti, si è amplificata la percezione del rischio di stupro da parte di "stranieri" spostando l'attenzione sulla provenienza e origine di chi ha compiuto il reato. In tal modo, il sessismo sistemico è ridotto a un problema episodico e di ordine pubblico, in una questione di sicurezza e di controllo dei confini, che inoltre contribuisce a rafforzare commenti e discorsi discriminatori nei confronti di migranti e richiedenti asilo.

Pertanto, il *femonazionalismo*, in perfetta sintonia con il femminismo neoliberista, contribuisce alla costruzione di un ideale normativo di soggettività femminile: bianca, laica, emancipata, economicamente produttiva. È questo soggetto che viene universalizzato come metro di paragone e contrapposto all'"altra" da redimere: la donna velata, silenziosa, "troppo madre", "troppo religiosa". In altri termini, "da un lato, l'Islam che impone la sottomissione all'uomo e il potere assoluto dei padri e dei fratelli, dall'altro, una parità dei sessi insita nella cultura europea e nella scuola laica emancipatrice"[615].

[614] Si veda M. Moïse, *Un immenso pubblico bianco ha permesso l'assassinio di Ogorchukwu* in "Internazionale", 31 luglio 2022, disponibile su https://www.internazionale.it/essenziale/notizie/wissal-houbabi/2022/07/31/assassinio-alika-ogorchukwu-civitanova-marche (consultato il 10/05/2025).
[615] F. VERGÈS, *Un femminismo decoloniale*, cit., p. 63.

In nome della parità di genere, pertanto, il femminismo civilizzazionale o neoliberista, traccia confini identitari, riproducendo nuove forme di marginalizzazione ed esclusione sociale. Così, il discorso femminista viene assorbito e riarticolato come tecnologia di potere, legittimando misure restrittive, pratiche di marginalizzazione e narrazioni securitarie che si esercitano sul corpo delle donne. Difatti, perfettamente in linea con le strategie del femminismo neoliberista, il *femonazionalismo* combina principi neoliberali, retoriche nazionaliste e pseudo-femministe per giustificare iniziative xenofobe, rappresentando soprattutto le donne musulmane quali vittime bisognose di salvezza da parte dell'Occidente. A tal proposito, i partiti soprattutto di destra hanno iniziato, a partire dagli anni Duemila "ad adottare il tema dei diritti delle donne e della parità di genere nelle campagne anti-immigrazione e anti islamiche a un livello senza precedenti"[616]. Un ruolo centrale in questa configurazione è giocato dalle cosiddette *femocrate*[617], ovvero le rappresentanti istituzionali e governative, spesso collocate in ruoli apicali nei dipartimenti per le pari opportunità o nelle agenzie per i diritti umani, che si fanno portavoce di un femminismo di Stato depoliticizzato e complice delle politiche securitarie. Queste figure, pur rivendicando un impegno per la parità di genere, contribuiscono a rafforzare una visione profondamente eurocentrica e coloniale, in cui la parità di genere è rappresentata come un tratto distintivo dell'Occidente, mentre le culture non occidentali vengono stigmatizzate come essenzialmente patriarcali, arcaiche e incompatibili con la modernità.

In questa narrazione binaria e moralizzante, le donne occidentali appaiono come soggetti pienamente emancipati, liberi e consapevoli, mentre le donne musulmane sono ridotte a oggetti di intervento umanitario, essenzializzate attraverso simboli come il velo e associate in maniera stereotipata a sottomissione e mancanza di *agency*. A tal proposito, le *femocrate*, in nome della difesa dei "diritti delle donne", finiscono così per sostenere e legittimare pratiche e discorsi islamofobi e xenofobi, contribuendo alla costruzione di un confine simbolico e materiale tra chi può essere riconosciuto e chi, invece, è percepito come

[616] S. FARRIS, *Femonazionalismo. Il razzismo nel nome delle donne,* cit. Capitolo I, Retoriche femonazionaliste. La nuova centralità del genere per il nazionalismo di destra.
[617] Sara Farris riprende la definizione di *femocrate* da Eisenstein. In particolare, Eisenstein ha sviluppato il concetto di *femocrate* nel seguente testo: H. EISTENSTEIN, *Inside Agitators: Australian Femocrats and the State (Women In The Political Economy),* Temple University Press, Philadelphia 1996.

irrimediabilmente altro. Questa forma di femminismo istituzionale pacificato mostra tutta la sua ambivalenza: se da un lato si appropria del linguaggio dell'emancipazione e dei diritti, dall'altro lo riconfigura come dispositivo regolativo e disciplinare. Infatti, le *femocrate* non mettono in discussione l'ordine neoliberale o le gerarchie coloniali su cui esso si fonda, ma si inseriscono a loro interno come mediatrici culturali del consenso. In questo ruolo contribuiscono alla produzione di soggettività "liberate" solo in apparenza, poiché corrispondono ai criteri dell'inclusione neoliberale: produttive, secolarizzate, compatibili con l'orizzonte biopolitico che distingue corpi integrabili e corpi esclusi.

In questo quadro, le femocrate non costituiscono una semplice deviazione o tradimento del progetto femminista, bensì ne incarnano una specifica declinazione egemonica, perfettamente integrata nei meccanismi della governamentalità neoliberale. Si tratta di figure che, all'interno di agenzie statali o organismi internazionali per la parità, si fanno portavoce di un femminismo istituzionale, funzionale a legittimare politiche razziste e dispositivi islamofobi. Le femocrate sono le rappresentanti di queste organizzazioni governative e si fanno portavoce di una visione coloniale ed eurocentrica, nella misura in cui individuano nelle culture non occidentali una intrinseca arretratezza rispetto ai valori occidentali. In nome dell'uguaglianza di genere e dei diritti delle donne, le *femministe femocrate* così creano una linea di demarcazione tra le donne occidentali emancipate e le donne musulmane identificate e rappresentate come vittime per definizione dell'oppressione degli uomini musulmani.

Secondo questa cornice interpretativa, il velo islamico viene codificato nell'immaginario culturale occidentale come emblema di subalternità alla cultura, alla tradizione, alla religione e, dunque, inserito nell'elenco delle cosiddette "usanze arretrate, oppressive e misogine"[618] disconoscendo, ancora una volta, l'agentività delle donne. Il suo simbolo culturale diviene il segno della resistenza all'assimilazione occidentale e all'integrazione di tutte le comunità musulmane, rappresentate come un gruppo indistinto e universale. Una narrazione che si colloca in un più ampio orizzonte genealogico coloniale: infatti, in linea con il periodo coloniale, il riferimento alla condizione di oppressione delle donne musulmane

[618] S. R. FARRIS, *Femonazionalismo. Il razzismo nel nome delle donne*, cit. Capitolo I, Retoriche femonazionaliste, Marine Le Pen e il Fn.

funge da strumento retorico al fine di legittimare strategie di dominio e giustificare la logica della "missione civilizzatrice".

Secondo lo sguardo delle femocrate, il capo coperto dal velo[619] e la religione islamica diventano la causa primordiale della subordinazione della donna musulmana, da cui può liberarsi solo accogliendo la salvezza delle donne bianche[620]. Infatti, tramite discorsi e programmi di apparente liberazione ed emancipazione, le femministe femocrate supportano una ideologia islamofoba e razzista. Attraverso un'analisi puntuale di casi concreti in Francia, nei Paesi Bassi e in Italia, Farris dimostra come le retoriche di emancipazione femminile siano state sistematicamente strumentalizzate dai governi nazionali, spesso con il sostegno di rappresentanti istituzionali e femministe di Stato, per legittimare politiche securitarie, anti-immigrazione e islamofobe. Queste campagne, pur dichiarando come obiettivo la tutela dei diritti delle donne, operano in realtà come dispositivi di controllo, assimilazione e disciplinamento delle soggettività migranti, in particolare delle donne musulmane, rappresentate come vittime da redimere.

In Francia, il principio repubblicano di laicità è stato ripetutamente mobilitato per giustificare misure repressive contro l'uso del velo islamico, costruendo la figura della donna musulmana come prigioniera di una cultura patriarcale e quindi come oggetto di un processo di "liberazione" imposto dall'esterno. Farris analizza in particolare la strategia politica di Marine Le Pen[621], che già dal 2007 inserisce nel programma del Front National (oggi Rassemblement National) la questione dei diritti delle donne come strumento per veicolare un messaggio apertamente *xenofobo*, affermando che il "sessismo è un problema solo tra le comunità non francesi"[622]. Dichiarando che il sessismo non è un problema francese, ma è

[619] A. RIVERA, *La guerra dei simboli. Veli postcoloniali e retoriche dell'alterità*, Dedalo, Bari 2005.
[620] G. C. SPIVAK, *Critica della ragione postcoloniale*, cit.
[621] Emblematico, in tal senso, è l'orientamento assunto dal nuovo asse politico di Emmanuel Macron che, nel maggio 2025, ha rilanciato una retorica civilizzatrice proponendo il divieto del velo per le ragazze sotto i 15 anni durante le uscite scolastiche, giustificando tale misura con il duplice argomento della tutela della parità di genere e della protezione dei minori. Questa iniziativa rivela con chiarezza come il discorso femonazionalista non si limiti all'estrema destra, ma si radichi anche all'interno di un centro politico cosiddetto "progressista", che mobilita il lessico dei diritti e dell'emancipazione femminile per giustificare politiche marcatamente islamofobe. In nome del "bene delle donne", si legittimano interventi che, lungi dal promuovere la libertà, impongono modelli culturali normativi, contribuendo a rafforzare dispositivi di esclusione e a negare la pluralità delle soggettività femminili musulmane. Si rimanda a https://www.theguardian.com/world/2025/may/21/emmanuel-macron-france-party-moots-banning-headscarves-in-public-for-under-15s.
[622] S. R. FARRIS, *Femonazionalismo. Il razzismo nel nome delle donne*, cit. Capitolo I, Retoriche femonazionaliste, Marine le Pen e il Fn.

"importato" dalle comunità immigrate, si costruisce una frattura netta tra le donne "francesi, emancipate e moderne" e le donne "altre", definite unicamente in relazione alla cultura di appartenenza. In questa narrazione, la parità di genere diventa la cifra identitaria dell'Occidente, mentre il femminismo si trasforma in *grammatica legittimante* della discriminazione razziale.

Parallelamente, nei Paesi Bassi, il *femonazionalismo* assume una forma istituzionale più sofisticata ma non meno problematica. Farris analizza il programma statale "Le mille e una forza", lanciato nel 2007 con l'intento apparente di promuovere l'inclusione delle donne migranti attraverso corsi di formazione e attività di volontariato in settori come sanità, infanzia e cura degli anziani. Tuttavia, nonostante il rifiuto esplicito da parte di molte delle donne coinvolte, questi corsi sono stati imposti come strumenti per "insegnare" paternalisticamente i valori olandesi e favorire l'integrazione culturale. Infatti, l'adesione non era realmente libera, poiché le donne coinvolte spesso hanno rifiutato questi percorsi ma vi sono state ugualmente indirizzate o persino costrette, trasformando così l'inclusione in un processo di assimilazione forzata. In tal modo, l'emancipazione femminile veniva subordinata a un progetto nazionalista e eurocentrico, che riduceva le donne migranti a "beneficiarie passive" di un sapere occidentale considerato superiore.

È chiaro che l'incontro tra retorica emancipazionista e discorsi islamofobi e/o xenofobi non si limita ai partiti nazionalisti o ai movimenti di estrema destra, ma è profondamente radicato anche nella razionalità neoliberista, che opera attraverso dispositivi apparentemente inclusivi. Contrariamente all'opinione comune secondo cui il neoliberismo si opporrebbe al nazionalismo, le analisi di Farris mostrano come anche i sostenitori di un'agenda neoliberale abbiano progressivamente fatto ricorso a immaginari islamofobi in nome dei diritti delle donne, combinando così logiche di mercato e dispositivi civilizzatori.

> Anche i sostenitori del neoliberismo, di solito antinazionalisti, hanno fatto un uso sempre più diffuso di immaginari islamofobi in nome dei diritti delle donne. Un buon esempio di questo atteggiamento sono i programmi di integrazione per 'i cittadini di paesi terzi' che […] sono le pietre miliari del neoliberismo. Ideati per promuovere l'inclusione delle persone migranti nelle società europee, questi programmi hanno vincolato i permessi di soggiorno di lunga durata a un impegno certificato a imparare lingua, la cultura e i valori del paese di destinazione.[623]

[623] Ivi, Introduzione.

In tal senso, la parità di genere viene proposta come principio identitario dell'Occidente, in netta opposizione ai presunti valori "sessisti" attribuiti ai contesti di provenienza. Nel caso delle donne migranti, questa retorica si traduce in una duplice imposizione: da un lato, l'obbligo di riconoscere la parità di genere come conquista esclusiva del mondo occidentale; dall'altro, l'assimilazione forzata a modelli di soggettività funzionali all'economia neoliberale, che esige corpi individualizzati, produttivi, flessibili e "liberati" secondo norme imposte. In questo quadro, l'emancipazione non è negoziabile né pluralizzabile: è prescritta, certificata e monitorata. Il discorso femonazionalista, quindi, si intreccia con la razionalità neoliberale in modo complementare. Mentre il femminismo istituzionalizzato fornisce la giustificazione morale, il neoliberismo assegna un posto nel mercato del lavoro. Difatti,

> […] la strumentalizzazione dei diritti delle donne non distoglie semplicemente l'attenzione dalle crescenti disuguaglianze economiche […] e non rende semplicemente le campagne per la parità dei diritti funzionali alla cultura consumistica. Il neoliberismo è una formazione economico-politica che 'istituzionalizza' l'ideologia femonazionalista per riorganizzare attraverso gli apparati statali la sfera sociale produttiva e, in particolare, quella riproduttiva.[624]

Pertanto, non ci troviamo semplicemente di fronte a una retorica femminista eurocentrica, ma a una struttura di potere integrata nei meccanismi stessi del mercato globale e delle istituzioni. Il *femonazionalismo*, come mostra Farris, non rappresenta un incidente o una deviazione del discorso femminista, bensì una sua rielaborazione in chiave istituzionale e governamentale: una forma compatibile con gli interessi del mercato, con le politiche migratorie securitarie e con le pratiche di regolamentazione della riproduzione sociale. In questo senso, la strumentalizzazione dei diritti delle donne non serve solo a "distrarre" dalle disuguaglianze economiche né si esaurisce nella riduzione della parità di genere a strategia di *marketing* aziendale. Piuttosto, il punto più radicale che Farris ci offre è che il *femonazionalismo* è una tecnologia di governo che agisce nei luoghi materiali della produzione e della riproduzione. Esso non si manifesta soltanto a livello simbolico o retorico, ma si materializza nella regolamentazione del lavoro migrante, nella divisione sessuale del lavoro di cura, nelle politiche di *welfare* che

[624] Ivi, Introduzione, L'uguaglianza di genere. Il femonazionalismo come formazione ideologica.

definiscono chi può accedere a determinate risorse e a quali condizioni. In questa prospettiva, non è una mera retorica d'occasione, ma una vera e propria tecnologia di potere biopolitico che attraversa lo Stato, il mercato del lavoro e le istituzioni, intervenendo nei processi materiali di produzione e riproduzione sociale. In tal senso, contribuisce a organizzare e disciplinare i corpi delle donne migranti: come forza-lavoro a basso costo nei settori della cura e della riproduzione sociale, da una parte e soggetti da assimilare e "civilizzare" secondo i parametri dell'Occidente neoliberale, dall'altra.

Ciò che Farris denuncia è, dunque, una rielaborazione governamentale del femminismo, che si concretizza nell'imposizione normativa di un modello di soggettività femminile conforme ai valori dell'Occidente bianco, cristiano. Le donne migranti, in particolare, sono al centro di questo dispositivo: presentate "come vittime impotenti delle imposizioni della propria cultura o religione"[625], sono simultaneamente interpellate come lavoratrici indispensabili per il mantenimento delle economie di cura, canalizzate in ruoli precari, sottopagati e invisibili, nei settori della riproduzione sociale (pulizia, assistenza, cura degli anziani, infanzia). L'emancipazione promessa si traduce in *assimilazione* funzionale e "sfruttamento di altre donne non privilegiate"[626]. Questa logica non si limita al discorso, ma si istituzionalizza attraverso politiche di integrazione condizionate, programmi di *diversity management* e riforme del *welfare*, che ristrutturano la cittadinanza e i diritti secondo parametri produttivistici.

Il *femonazionalismo* funge da cornice ideologica che legittima la selezione e il controllo attraverso il linguaggio dei diritti, mentre il neoliberismo assegna alle soggettività "incluse", ovvero quelle che aderiscono ai modelli normativi dominanti, una funzione economicamente produttiva ma politicamente subordinata. In questo contesto, la parità di genere viene svuotata del suo potenziale trasformativo e riassorbita nella razionalità neoliberista dell'inclusione selettiva, veicolata anche da figure femminili interne alle istituzioni, le *femocrate*, che agiscono come mediatrici tra l'agenda dei diritti e la *governance* neoliberale. Il *femonazionalismo*, dunque, non è un fenomeno secondario o marginale, ma una

[625] C. D'ELIA, G. SERUGHETTI, *Libere tutte. Dall'aborto al velo, donne nel nuovo millennio*, Capitolo I, La libertà delle donne e i suoi nemici, I dilemmi della libertà.
[626] C. ROTTENBERG, *Il femminismo neoliberista*, cit., p. 174.

forma egemonica di femminismo cooptato, che contribuisce attivamente alla riproduzione delle gerarchie razziali, di genere e di classe nel capitalismo contemporaneo.

L'assimilazione forzata si coniuga qui con una funzione economica ben precisa: orientare le donne migranti verso settori ad alta intensità di cura e a bassa tutela contrattuale, dove vi è carenza strutturale di manodopera. Infatti, anche laddove le donne migranti possedevano livelli di istruzione elevati e precedenti esperienze professionali, venivano sistematicamente indirizzate verso lavori di cura: pulizie, assistenza domestica, assistenza agli anziani e ai bambini. In questo modo, la retorica dell'emancipazione si salda con le logiche di valorizzazione differenziale del lavoro migrante femminile: le donne sono invitate a "realizzarsi" professionalmente solo entro i confini dei ruoli di cura che le cittadine olandesi e più in generale occidentali, non vogliono più occupare. In altri termini, l'*empowerment* si traduce, di fatto, in una strategia di *neutralizzazione delle disuguaglianze*, in cui l'emancipazione serve a giustificare la precarietà. Infatti, i corsi di "integrazione" destinati alle donne migranti hanno da una parte, imposto l'assimilazione forzata ai "valori nazionali", rafforzando un'immagine colonialista della modernità europea come superiore e dall'altra, hanno indirizzato le donne migranti verso quei settori che riscontravano carenza di manodopera. Dunque, il femonazionalismo usa il linguaggio dei diritti per assegnare alle donne migranti una funzione precisa nell'ingranaggio produttivo, e per legittimare un ordine in cui l'Occidente si presenta come salvatore e regolatore delle vite altre.

> In sostanza la sollecitazione rivolta alle migranti ad attivarsi nel mercato del lavoro, e l'identificazione degli strumenti (come il portfoglio professionale) per aiutarle a superare gli ostacoli che incontrano, le hanno dirette de facto verso quei lavori che le donne e gli uomini francesi non vogliono svolgere: il lavoro domestico, di pulizia, di cura dei bambini, il lavoro infermieristico e altre forme di lavoro di cura. Nonostante il livello di istruzione più alto e l'esperienza lavorativa pregressa, […] sono sistematicamente indirizzate verso i settori della riproduzione sociale.[627]

Anche in Italia, soprattutto il partito di destra Lega per Salvini premier "ha giocato un ruolo chiave nella politica italiana per aver promosso politiche xenofobe

[627] Ivi, cit. Capitolo IV, Femonazionalismo, neoliberismo e riproduzione sociale, L'integrazione del genere (e della razza): il lavoro di cura.

e sentimenti anti-immigrazione attraverso la strumentalizzazione dei diritti delle donne"[628]. Parallelamente, molte iniziative territoriali rivolte alle donne migranti riproducono una narrazione paternalista, in cui le beneficiarie sono concepite come madri fragili, culturalmente deficitarie e da "formare", mai come soggetti politici dotati di *agency* o come interlocutrici attive nelle definizioni delle politiche stesse. In tutti questi casi, le femocrate giocano un ruolo cruciale nel legittimare tali dispositivi, proponendosi come paladine dell'emancipazione mentre rafforzano una linea di separazione razziale tra donne emancipate e donne da emancipare. Il femminismo istituzionale, quindi, si rivela non solo compatibile con il neoliberismo e il razzismo strutturale, ma persino funzionale alla loro riproduzione in chiave moralmente accettabile. Aderendo a una logica civilizzatrice, il femonazionalismo opera attraverso una divisione binaria e gerarchica del mondo: da un lato, le culture ritenute legittime, paritarie e moderne; dall'altro, quelle rappresentate come intrinsecamente patriarcali, arretrate e quindi incompatibili con i valori occidentali. Questa dicotomia produce una forma di esclusione epistemica e politica, in cui le soggettività non conformi vengono sistematicamente marginalizzate. In parallelo, il femminismo neoliberista interiorizza l'idea che la parità di genere possa essere raggiunta individualmente, attraverso un percorso di autodisciplina, *empowerment* e adattamento alle logiche del mercato.

Nella sua declinazione femonazionalista, questa visione si appropria del discorso sui diritti delle donne riducendo le disuguaglianze di genere a "una questione di mentalità, di mancanza di educazione piuttosto che di strutture oppressive"[629]. In molti discorsi pubblici, politici e istituzionali, le donne migranti razzializzate e musulmane vengono sistematicamente rappresentate come vittime passive di una cultura intrinsecamente patriarcale e misogina, la cui causa principale viene individuata nella religione islamica e nella figura del musulmano, costruito come naturalmente oppressivo. All'interno di questa "geografia simbolica dell'esclusione"[630], le donne migranti si trovano all'interno di un doppio processo di inferiorizzazione e marginalizzazione: da un lato come migranti, dall'altro come

[628] Ivi, La lega.
[629] F. VERGÈS, *Un femminismo decoloniale*, cit., p. 73.
[630] A. SIMONE (a cura di), *Sessismo democratico. L'uso strumentale delle donne nel neoliberismo*, cit. p. 162.

donne musulmane. Tale narrazione, che riduce il sessismo a un problema "culturale", dà origine a una figura femminile interamente fondata sulla mancanza di libertà, di diritti, di autonomia. Come nota Lila Abu-Lughod in *Do Muslim Women Need Saving?*[631], questa retorica della salvezza presuppone che vi sia un unico modello valido di emancipazione femminile, ovvero quello occidentale, secolare, individualista e consumista, e che tutte le altre forme di soggettività debbano essere assimilate a esso.

> In Occidente, oggi, le comunità musulmane sono regolarmente ritratte come arretrate e inclini alla violenza. Nella nuova "saggezza comune", i conflitti internazionali vengono ridotti a uno scontro di civiltà, in cui intere regioni del mondo vengono rappresentate come rifiutanti valori quali la libertà e la non violenza. Gli interventi occidentali, che hanno causato centinaia di migliaia di morti, vengono giustificati con il pretesto di portare la libertà – e i diritti delle donne – a queste "altre" culture. L'ostilità o l'ambivalenza, in Europa e negli Stati Uniti, verso gli immigrati provenienti da queste regioni viene razionalizzata attraverso le "pratiche incivili" che si sostiene essi portino con sé. Persino nei paesi a maggioranza musulmana, le élite spesso guardano con disprezzo le popolazioni delle campagne, delle periferie urbane o di certe regioni, attribuendo la violenza contro le donne al tradizionalismo e all'arretratezza culturale dei loro concittadini meno "illuminati" o "moderni".[632]

Da questa prospettiva, la "via di salvezza" proposta per le donne musulmane consiste, da un lato, nell'assimilazione al femminismo bianco dominante, che riconosce nel velo esclusivamente un simbolo di oppressione, ignorandone le molteplici interpretazioni, soggettive, femministe e politiche[633]. Dall'altro, nella partecipazione obbligatoria a programmi di integrazione, promossi dagli stati europei, che funzionano secondo una logica coloniale e paternalista.

> Le politiche di integrazione economica delle migranti avallate dalle organizzazioni femminili e dalle femocrate nell'ambito della riproduzione sociale sono da interpretare come performance specifiche che sebbene proposte come strumenti attraverso cui le migranti (e le musulmane) dovrebbero arrivare a disfare il genere, al contrario producono e intensificano tanto le condizioni della discriminazione razziale quanto della costruzione e perpetuazione dei ruoli di genere.[634]

La libertà delle donne musulmane diventa, dunque, una questione di adesione culturale: sono riconosciute come emancipate soltanto nella misura in cui incarnano

[631] L. ABU-LUGHOD, *Do Muslim Women Need Savin*g, cit.
[632] L. ABU-LUGHOD, *Do Muslim Women Need Savin*g, cit. 125.
[633] *Ibidem*.
[634] S. FARRIS, cit. Capitolo IV, Femonazionalismo, neoliberismo e riproduzione sociale.

un modello di autonomia femminile, visibile, pubblica, performativa e, soprattutto, compatibile con la razionalità neoliberale. Questa rappresentazione non è solo adottata da alcuni femminismi istituzionali, in particolare nella figura delle *femocrate*, come evidenziato da Farris, ma è stata interiorizzata e implementata a livello statale, economico e organizzativo. In nome dell'inclusione e della parità di genere, numerose politiche definite "multiculturali" si rivelano in realtà essenzialiste e assimilazioniste. Più che riconoscere la molteplicità dei femminismi e la complessità delle soggettività, queste politiche tendono a imporre un modello femminista egemone, spesso bianco, laico, borghese, elevato a misura universale di emancipazione.

L'apparato statale, in questo senso, diventa veicolo di un *femminismo civilizzatore* che, sotto la superficie dei diritti, nasconde una volontà di controllo dei corpi e delle soggettività razzializzate. Questa duplice costruzione, vittima culturale e manodopera disponibile, consente alle istituzioni di giustificare contemporaneamente l'esclusione e lo sfruttamento, depoliticizzando entrambi sotto la veste rassicurante dell'*empowerment*. Così, il femminismo neoliberista si trasforma in una tecnologia di legittimazione coloniale, in cui l'emancipazione è concessa a condizione di conformità e l'integrazione si configura come una pedagogia dell'obbedienza. Difatti, "le politiche di integrazione tendono a generalizzare la tesi sulla misoginia intrinseca delle comunità musulmane, applicandole poi a tutti i migranti non occidentali"[635].

Seguendo questa prospettiva, la donna musulmana diviene l'incarnazione di una cultura considerata conservatrice e arretrata e, dunque, da civilizzare, in contrapposizione alla quale si sarebbe affermata l'identità europea-occidentale. Emerge, dunque, una immagine della donna musulmana come vittima della famiglia, del marito, della religione, dell'arretratezza politica ed economica del paese di origine. Questa prospettiva rischia di eclissare le riflessioni e le lotte del movimento femminista decoloniale islamico[636] e del femminismo nero[637] che hanno tentato, al contrario, di smantellare le prospettive totalizzanti ed essenzialiste.

[635] S. FARRIS, *Femonazionalismo. Il razzismo nel nome delle donne*, cit. Introduzione.
[636] Si consiglia la lettura del seguente articolo: R. PEPICELLI, *Femminismo islamico. Corano, diritti, riforme*, Carocci, Roma 2010 e R. PEPICELLI, *Islamiche e femministe. Il dibattito continua*, 2013 in "inGenere" disponibile su https://www.ingenere.it/letture/islamiche-e-femministe-il-dibattito-continua (consultato il 15/10/2023).
[637] B. HOOKS, *Elogio del margine. Razza, sesso e mercato culturale*, Feltrinelli, Milano 1998.

In sintesi, il *femonazionalismo* rappresenta la strumentalizzazione dei diritti delle donne e delle retoriche di genere da parte di governi, istituzioni e movimenti nazionalisti per legittimare politiche razziste, islamofobe e securitarie. Esso opera attraverso un discorso apparentemente emancipatorio che occulta le cause strutturali delle disuguaglianze sociali, deviando l'attenzione dai rapporti di potere sistemici – come il capitalismo, il colonialismo e il patriarcato – per attribuire l'oppressione femminile a fattori "culturali" o "religiosi" delle società non occidentali"[638]. Associare la minaccia alla presenza nello spazio pubblico della persona migrante, legittimando forme di trattamento differenziato, significa "diventare l'Altro, colui, colei, la cosa in opposizione alla quale si stabilisce ciò che è umano. Significa essere l'inumano […] che garantisce e conferma all'umano la sua realtà tangibile"[639]. Questa logica è del tutto complementare a quella dell'*omonazionalismo*[640], concetto sviluppato da Jasbir Puar[641], che descrive come i diritti LGBTQIA+ vengano utilizzati per costruire un'immagine "tollerante" e moderna dello Stato-nazione occidentale, in contrapposizione all'"arretratezza" culturale attribuita ad altre società, in particolare musulmane.

> Sostengo che l'invocazione orientalista del terrorista costituisca una tattica discorsiva che separa i soggetti gay e queer nazionali statunitensi da altri razziali e sessuali, mettendo in primo piano una collusione tra omosessualità e nazionalismo americano. Questa collusione è generata sia dalle retoriche nazionali di inclusione patriottica, sia dagli stessi soggetti gay e queer: questo è ciò che definisco omonazionalismo.[642]

In questa cornice, l'evocazione *orientalista* della figura del terrorista funge da tattica discorsiva che separa e gerarchizza: da una parte i soggetti *gay* e *queer* nazionali, bianchi, assimilabili all'ordine neoliberale; dall'altra i soggetti razzializzati relegati alla *zona del non essere*. Pertanto, emerge l'idea che l'omosessualità non solo possa essere compatibile con il nazionalismo razzista, ma che in certi contesti diventi funzionale alla sua legittimazione. È in questo dispositivo di differenziazione che Puar individua la collusione tra omosessualità e

---

[638] R. BORGHI, *Decolonialità e privilegio*, cit.
[639] J. BUTLER, *Fare e disfare il genere*, trad. it di F. Zappino, Mimesis, Milano 2014, p. 65.
[640] Per un approfondimento del tema dell'omonazionalismo si rimanda a P. BACCHETTA, L. FANTONE, *Femminismi queer postcoloniali. Critiche post e decoloniali all'omofobia, all'islamofobia e all'omonazionalismo,* cit. pp. 179-198.
[641] J. K. PUAR, *Terrorist assemblages: homonationalism in queer times*, Duke Univerisy Press, Durham 2017.
[642] Ivi, p. 39.

nazionalismo: una convergenza prodotta non solo dalle retoriche ufficiali dell'inclusione patriottica, ma si alimenta anche delle adesioni attive, spesso inconsapevoli, dei soggetti LGBTQIA+. Difatti, la logica omonazionalista non opera esclusivamente attraverso l'esclusione violenta e diretta delle soggettività marginalizzate, bensì attraverso la selezione e l'inclusione condizionata di alcune soggettività che rispondono a dei criteri specifici: normate, bianche, maschili, borghesi, produttive, che vengono reintegrate nella narrativa della nazione civile, moderna e moralmente superiore. Infatti, "molti gay e queer si identificarono con il popolo americano come 'vittima del terrorismo', equiparando le aggressioni omofobe a forme di terrorismo; altri sostenevano che la guerra al terrore fosse necessaria per "liberare" gli omosessuali nel Medio Oriente"[643].

Il "doppio movimento" descritto da Puar mostra come da un lato, lo Stato assorbe simbolicamente alcune soggettività *queer* per rappresentarsi come progressista e tollerante; dall'altro, quelle stesse soggettività possono diventare agenti attive di razzismo, attraverso il binarismo che separa l'Occidente democratico dai "mostri orientali". È in questo quadro che emerge la potente e disturbante figura del "mostro-terrorista-frocio"[644], una costruzione che patologizza la sessualità dell'altr* (il terrorista arabo, musulmano, razzializzato). In tal senso, "alcuni aspetti dell'omosessualità vengono così assorbiti dalla normatività patriottica, incorporando elementi di soggettività queer nel corpo della nazione normalizzata; i terroristi, invece, vengono isolati e patologizzati, equiparati a corpi e pratiche di eterosessualità fallita, emasculazione e alterità *queer*"[645].

Questa dinamica mostra come la sessualità stessa diventi uno strumento di governabilità, un dispositivo biopolitico attraverso cui stabilire chi è degno di appartenenza e chi no. Non si tratta, quindi, di semplice esclusione, ma di un'inclusione differenziale che produce gerarchie tra soggettività "rispettabili" e "altre" percepite come ingovernabili, ambigue, disturbanti. Si tratta di una narrazione dal carattere profondamente coloniale: l'inclusione *queer* nel corpo della nazione avviene spesso in opposizione all'altro razzializzato, la cui sessualità viene

[643] Ivi, p. 43.
[644] Ivi, 46.
[645] *Ibidem*.

dipinta come perversa, arretrata, pericolosa. In tal senso, la soggettività *queer* viene integrata solo se funzionale a rafforzare i confini tra "noi civili" e "loro barbari"[646].

Allo stesso modo, il *pinkwashing*[647] indica l'uso strategico delle istanze LGBTQIA+ da parte di governi e imprese per migliorare la propria immagine pubblica, spesso in contesti di violazione dei diritti umani, occupazione coloniale o repressione militare. In tutti questi casi, le rivendicazioni femministe e *queer* vengono cooptate e depoliticizzate, per essere riadattate a una prospettiva securitaria e nazionalista. Il loro potenziale trasformativo viene sostituito da una funzione ornamentale e legittimante, funzionale alla costruzione di consenso intorno a progetti politici escludenti. Le disuguaglianze non sono affrontate alla radice, ma ricodificate in termini identitari e riassegnate come "problemi culturali" dell'alterità. Così, le "donne musulmane", le "famiglie tradizionali" o i "migranti omofobi" diventano figure retoriche attraverso cui rafforzare la supremazia morale dell'Occidente, mentre si eludono i reali rapporti di dominio e sfruttamento. Dunque, si potrebbe assumere che il femonazionalismo, in quanto parte integrante della razionalità neoliberista, da una parte non mette in discussione il sistema di potere esistente e, dall'altra, produce la reiterazione di forme di marginalizzazione e inferiorizzazione delle soggettività razzializzate in nome dell'*empowerment* e del potere economico riservato alle donne bianche borghesi[648].

Dunque, la logica *omonazionalista* e quella *femonazionalista* non si limitano a operare attraverso l'espropriazione violenta e diretta delle soggettività marginalizzate, ma attraverso un processo più sottile: la selezione e l'assimilazione condizionata di alcune soggettività che, rispondendo a determinati criteri normativi (di genere, sessualità, comportamento o appartenenza culturale), vengono

[646] P. BACCHETTA, L. FANTONE, *Femminismi queer postcoloniali. Critiche post e decoloniali all'omofobia, all'islamofobia e all'omonazionalismo,* cit.

[647] Si consiglia la lettura di: A. LUBITOW, M. DAVIS, *Pastel Injustice: The Corporate Use of Pinkwashing for Profit*, vol. 4, n. 2, 2011, pp. 139-144.

[648] Nel testo *Il femminismo interrotto*, Lola Olufemi propone una critica radicale al femminismo contemporaneo, mettendone in luce le derive di complicità con le logiche del capitalismo neoliberale e con le eredità del colonialismo. La sua analisi smaschera le forme di femminismo "addomesticato" che, anziché scalfire le strutture di potere, finiscono per integrarsi nei meccanismi di mercato e nelle narrative occidentali di emancipazione, spesso escludenti e selettive. Attraverso una scrittura incisiva e politicizzata, Olufemi richiama l'urgenza di un femminismo capace di disallinearsi da questi compromessi e di radicarsi nelle lotte intersezionali, decoloniali e antirazziste. Il suo invito è a concepire il femminismo come un progetto collettivo e trasformativo, in grado di connettere oppressioni diverse – di genere, razza, classe, sessualità – e di sfidare i sistemi che le generano, piuttosto che adattarvisi. [Cfr. L. OLUFEMI, *Femminismo interrotto*, Giulio Perrone Editore, Roma 2021).

configurate come figure accettabili all'interno della nazione, in contrapposizione alle altre considerate pericolose per il proprio benessere e quello della nazione. In questo modo, *omonazionalismo* e *femonazionalismo* producono un'inclusione differenziale celata da un orizzonte di progresso e salvezza.

Di fronte a questo scenario, l'intersezionalità e la decolonialità si impongono come strumenti epistemologici e politici fondamentali per decostruire i dispositivi di potere che strutturano l'ordine sociale contemporaneo, fondato sulla gerarchizzazione delle differenze e sull'assoggettamento all'orizzonte capitalistico-razziale. Entrambe le prospettive consentono di svelare le intersezioni tra genere, razza, classe, sessualità, cittadinanza, offrendo strumenti critici per decostruire le retoriche universaliste e normative dell'Occidente. Tali retoriche si fondano su binarismi rigidi (uomo/donna, occidente/oriente, emancipata/oppressa, moderno/arretrato) funzionali al mantenimento di rapporti di dominio.

Così come il femminismo intersezionale evidenzia come le oppressioni non agiscano in modo isolato, ma si intersecano producendo forme specifiche e situate di marginalizzazione, allo stesso modo il femminismo decoloniale, fornisce strumenti teorici per disarticolare l'eurocentrismo che continua a definire le categorie di soggettività, civiltà e progresso. Insieme, queste cornici critiche rompono l'illusione dell'universalismo propria del femminismo neoliberista. Laddove il femminismo neoliberista tende a proporre un modello unico di emancipazione, bianco, laico, individualista, produttivo, le epistemologie femministe intersezionali e decoloniali costruiscono alternative plurali al sapere dominante.

2. DECOLONIZZARE IL DIVERSITY MANAGEMENT: PROSPETTIVE INTERSEZIONALI PER UNA RICONFIGURAZIONE DELLE PRATICHE AZIENDALI.

In questa seconda sezione del nostro lavoro ci proponiamo di evidenziare la portata teorica e politica che l'assunzione di una prospettiva intersezionale e decoloniale può avere nell'elaborazione di pratiche aziendali e strategie di *diversity management* alternative. Intendiamo riprendere tale prospettiva dalle epistemologie femministe del Sud Globale, che consentono di evidenziare come sia possibile decostruire i modelli eurocentrici ed essenzialisti di *management*, aprendo un nuovo orizzonte organizzativo capace di interrogare i rapporti di potere e le gerarchie che strutturano il mondo del lavoro contemporaneo. Infatti, di fronte alla pervasività dei dispositivi coloniali che attraversano l'ordine globale contemporaneo, dalle istituzioni internazionali agli Stati-nazione, dalle organizzazioni aziendali fino alle soggettività, ci sembra fondamentale, seppur complesso, assumere le pratiche e i saperi dei femminismi decoloniali come strumenti critici. Essi consentono di disvelare le logiche di esclusione e subordinazione che si celano sotto la superficie dei discorsi inclusivi. In tal senso, le teorie femministe occidentali "si sono rivelate insufficienti per rispondere ad alcune delle questioni sollevate in questo scenario, in quanto danno risposte eccessivamente individualistiche a questioni strutturali"[649]. I femminismi intersezionali e decoloniali, invece, rifiutando ogni pretesa di universalità e ogni essenzialismo identitario, si offrono come orizzonte teorico e politico in grado di interrogare criticamente le norme istituzionali, le pratiche organizzative "inclusive", le strategie aziendali di *diversity management*, le misure di *welfare*, fino alle politiche securitarie in materia di immigrazione. Questi approcci permettono di leggere la realtà non a partire da un soggetto neutro, ma a partire dalle soggettività marginalizzate, evidenziando come le strutture di potere si intreccino e si riproducano anche nei contesti di lavoro.

[649] L. ESCHBERGER, *Nuevas cartografias de los feminismos del Sur: cuestiones sobre género y colonialidad*, in "XIV Jornadas de Sociología", Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires 2021, p. 4.

Come abbiamo visto nel capitolo precedente, la razionalità neoliberista promuove l'ideologia dell'autonomia, della responsabilità individuale e dell'autosufficienza come valori supremi, oscurando le asimmetrie sistemiche che condizionano l'accesso alle risorse e alle opportunità. In questo quadro, la precarietà del lavoro, la flessibilità imposta, l'impossibilità di accedere a forme stabili di occupazione, insieme alla crescente retorica "dell'imprenditorialità come via per la libertà e il successo economico"[650], costituiscono l'esito di un processo di *neoliberalizzazione* dal momento che "il capitalismo semplicemente occupa tutto l'orizzonte pensabile"[651]. Se, come sostiene Mark Fisher, il capitalismo non è semplicemente un sistema economico ma un *realismo*, ovvero un orizzonte di senso che struttura l'immaginabile e il possibile, esso esercita il proprio dominio anche attraverso modalità *cannibali* di *espropriazione*[652], che agiscono ben oltre la sfera strettamente economica. Il capitalismo si appropria, infatti, delle eccedenze extra-economiche come i desideri, gli affetti, la creatività, il dissenso, inglobandole nei propri meccanismi di accumulazione. Tra questi livelli di *espropriazione*, uno dei più insidiosi è quello della critica sociale, che anziché restare oppositiva e trasformativa, viene neutralizzata, assorbita e ri-funzionalizzata all'interno della logica del profitto. In questo processo, anche le istanze più radicali rischiano di essere risemantizzate come occasioni di *branding*, innovazione organizzativa o vantaggio competitivo.

Questa logica ha investito, come abbiamo visto nella seconda parte del progetto di tesi, anche il campo del femminismo, generando un paradosso. Infatti, le misure neoliberiste che si richiamano a un linguaggio femminista non hanno come obiettivo la trasformazione della divisione sessuale del lavoro, bensì la sua riorganizzazione in forme compatibili con il mercato. In questo senso, esse operano affinché il gruppo sociale degli uomini continui a trarre benefici strutturali da tale divisione, rimanendo escluso dai lavori di cura e domestici e mantenendo l'accesso privilegiato alle posizioni di potere e al controllo delle risorse. Pertanto, l'"emancipazione" delle donne bianche in senso neoliberale, basata sull'accesso al lavoro salariato, autonomia economica e carriera imprenditoriale, si fonda sulla

[650] Ivi, p. 11.
[651] M. FISHER, *Realismo capitalista*, cit., p. 37.
[652] N. FRASER, *Capitalismo cannibale*, cit.

esternalizzazione del lavoro di cura a donne migranti, razzializzate, del Sud Globale. Tale delega poggia su un assunto implicito ma decisivo: che i lavori domestici e di cura non possano, o non debbano, essere svolti dagli uomini. Ne risulta una riconfigurazione, e non una messa in crisi, dell'ordine patriarcale globale, all'interno del quale gli uomini continuano a occupare posizioni di potere, mentre la cura resta femminilizzata, svalutata e redistribuita lungo linee di genere, classe, razza e cittadinanza.

Pertanto, il "mito" dell'imprenditoria femminile come risposta alla disparità di genere si scontra con la realtà materiale di un sistema riproduttivo coloniale e razziale, in cui il lavoro invisibile e svalutato, che permette ad alcune donne di "emanciparsi", grava sui corpi e sulla fatica di altre donne. Si tratta di un "neoliberismo progressista che celebra la 'diversità', la meritocrazia e l''emancipazione' mentre smantella le protezioni sociali ed esternalizza nuovamente la riproduzione sociale, abbandonando popolazioni inermi alle predazioni del capitale e ridefinendo l'emancipazione stessa in termini di mercato"[653].

In questo senso, la figura della donna bianca emancipata si costruisce sulla persistenza di una divisione coloniale del lavoro, che rievoca, seppur in forme contemporanee, la "prospettiva coloniale delle balie"[654]. Assumere una prospettiva intersezionale e decoloniale significa dunque riconoscere e rendere leggibili queste dinamiche di potere. Si tratta di *denaturalizzare* l'ordine neoliberista, evidenziando come la logica binaria coloniale continui a strutturare il mondo del lavoro, del *management* e delle relazioni. Pertanto, riteniamo fondamentale ricostruire e tenere insieme le radici storiche e teoriche dei concetti di intersezionalità e decolonialità, non solo per comprenderne la portata epistemologica, ma anche per restituire loro quella densità politica che rischia oggi di essere depotenziata da processi di neutralizzazione discorsiva e cooptazione neoliberale.

> È soprattutto sui corpi e sulle vite delle donne e delle ragazze del Terzo Mondo/Sud Globale –ciò che potremmo chiamare i due terzi del mondo–che il capitalismo globale scrive il proprio copione. Ed è proprio prestando attenzione e teorizzando le esperienze di queste comunità di donne e ragazze

[653] Ivi, p. 79.
[654] L. ESCHBERGER, *Nuevas cartografias de los feminismos del Sur: cuestiones sobre género y colonialidad,* cit., p.12.

che possiamo smistificare il capitalismo come un sistema profondamente segnato da sessismo e razzismo, e al tempo stesso immaginare forme di resistenza anticapitalista. Pertanto, qualsiasi analisi degli effetti della globalizzazione deve porre al centro le esperienze e le lotte di queste specifiche comunità di donne e ragazze.[655]

2.1 Intersezionalità e decolonialità: una genealogia storica.

Il termine intersezionalità è stato coniato da Kimberlé Crenshaw[656] alla fine degli anni Ottanta, nel solco dei *Black Women's Studies* e del *Black Feminism*[657] statunitense, per denunciare l'inadeguatezza delle categorie giuridiche e teoriche tradizionali nel riconoscere l'intreccio di razzismo e sessismo che colpisce le donne nere. Lungi dall'essere una mera somma di oppressioni, l'intersezionalità si configura fin dall'inizio come una metodologia situata, capace di rendere visibili le connessioni tra strutture di dominazione multiple e spesso invisibili. Secondo Crenshaw, infatti, "nominare l'intersezionalità non significava ricercare una

[655] C. T. MOHANTY, *Under Western Eyes" Revisited: Feminist Solidarity through Anticapitalist Struggles*, in "Chicago Journals", vol. 28, n. 2, The University Chicago Press, 2003, pp. 499- 535, p. 514.

[656] Il termine *intersezionalità* è stato coniato dalla giurista e teorica femminista Kimberlé Crenshaw, che ne ha illustrato il significato attraverso la metafora dell'incrocio stradale: una persona che si trova in un punto dove si intersecano più strade, razza, genere, classe, può essere colpita simultaneamente dal traffico proveniente da direzioni diverse. Allo stesso modo, le discriminazioni non agiscono in modo isolato, ma si sovrappongono, generando forme specifiche di oppressione che non possono essere comprese separatamente. Nel suo saggio del 1989, Crenshaw analizza il processo di alcune operaie nere disoccupate, che avevano denunciato una compagnia automobilistica statunitense (GeneralMotors) per discriminazione di genere e razziale. La loro accusa era che prima del 1964, anno del *Civil Rights Act*, l'azienda non aveva mai assunto una donna nera. Tuttavia, a causa della crisi economica molto personale fu licenziato, tutelando chi aveva più anni di anzianità. Di conseguenza molte donne nere furono licenziate mentre donne bianche e uomini neri rimasero in fabbrica. Il tribunale aveva respinto le accuse sostenendo che non vi era stata né discriminazione razziale (in quanto l'azienda assumeva uomini neri) né discriminazione di genere (poiché assumeva donne bianche). Tuttavia, ciò che veniva ignorato era la discriminazione specifica che colpiva le donne nere in quanto tali, ossia l'incapacità dell'azienda di assumerle o riconoscerle come soggettività. Questo caso dimostra come l'adozione di un'ottica intersezionale sia imprescindibile per comprendere e affrontare le oppressioni che colpiscono soggetti situati all'intersezione di più assi di marginalizzazione. [Cfr. K. CRENSHAW, *Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics*, in "University of Chicago Legal Forum", Vol. 1989, n. 8, 1989).

[657] Il discorso pronunciato nel 1851 dall'ex schiava Sojourner Truth è considerato uno dei testi pionieri del *Black feminism* perché è una delle prime teorizzazioni del rapporto di costruzione di genere e razza. Con il celebre interrogativo retorico "Ain't I a woman?" (Non sono forse una donna?), Truth fa emergere il meccanismo di esclusione sistematica prodotta dall'universalizzazione della condizione delle donne bianche. Dando prova della forza psico-fisica con cui aveva resistito alla schiavitù, Truth rivendica l'identità di donna, ma allo stesso tempo la dissocia dagli attributi di vulnerabilità e dipendenza, ovvero dall'immagine dominante della brava moglie e madre bianca di classe media.

qualche verità teorica superiore, bensì affrontare il problema sociale concreto della violenza che colpiva persone razzializzate, donne e gruppi migranti"[658].

Lo sfondo storico e teorico degli studi sull'intersezionalità può essere rintracciato nella letteratura del movimento chiamato *black feminism*[659] degli anni Settanta del Novecento; grazie a figure come Audre Lorde, Angela Davis, bell hooks, Patricia Hill Collins e i collettivi come il *Combahee River Collective*[660]. Il *Black Feminism* ha svolto un ruolo cruciale nel decostruire l'immagine monolitica ed essenzialista della "donna" proposta dal femminismo egemonico occidentale, aprendo lo spazio per una riflessione politica situata sulle oppressioni multiple e intersezionali. Parlare di *Black Feminism* non significa semplicemente riferirsi a un insieme di femministe nere, ma riconoscere un movimento politico collettivo che ha saputo ridefinire la dominazione di genere senza mai separarla dalle altre forme di oppressione sistemica, in particolare il razzismo strutturale e i rapporti di classe.

> Resta poi un tratto decisivo, nella scansione genealogica dell'intersezionalità, che l'ispirazione politica di questa Dichiarazione non si limiti all'antirazzismo e all'antisessismo, ma include al contempo sia la critica all'eterosessualità e all'eteronormatività dominante che al capitalismo come paradigma economico oppressivo, facendone la prima vera esplicitazione dell'articolazione delle possibili forme di discriminazione, dominio e/o prevaricazione sovrapposte.[661]

Una tappa fondamentale in questa genealogia è rappresentata dal *Combahee River Collective*, un collettivo di donne afroamericane, femministe e socialiste nato nel 1977, il cui manifesto politico ha segnato un momento di svolta nel pensiero femminista contemporaneo[662]. Tra le esponenti ricordiamo Audre Lorde e Barbara Smith, figure centrali nel ripensamento radicale delle soggettività marginalizzate. Il manifesto non fu semplicemente una dichiarazione d'intenti, ma la formalizzazione politica di esperienze vissute, spesso escluse tanto dalle agende del femminismo bianco quanto dalle lotte antirazziste e anticapitaliste. Le donne del

---

[658] P. HILL COLLINS, *Intersectionality as Critical Social Theory*, cit. p. 125.
[659] B. HOOKS, *Ain't a woman. Black Women and Feminism*, cit.
[660] Per un approfondimento si rimanda a K. YAMAHTTA TAYLOR, *How we get free. Black feminism and the Combahee River Collective*, Haymatket books, Chicago 2017.
[661] F. R. RECCHIA LUCIANI, A. MASI, *Saperi di genere. Dalla rivoluzione femminista all'emergere di nuove soggettività*, cit., p. 37.
[662] La traduzione italiana è presente nell'antologia *Sistren. Testi di femministe e lesbiche provenienti da migrazione forzata e schiavitù* in (a cura di) V. Bellistri, Roma 2005, disponibile su https://sonia.noblogs.org/files/2011/11/combahee-river-collective.pdf. (consultato il 28/07/2025).

collettivo, partendo dalla condivisione di vissuti materiali di sfruttamento, violenza e marginalizzazione, denunciarono l'impossibilità di separare le oppressioni: razziali, di genere, economiche. Il valore teorico e politico del manifesto risiede nella sua capacità di rendere intellegibile la co-produzione dei sistemi di dominio, ponendo al centro dell'analisi quei soggetti le cui esistenze sono lacerate e attraversate da una pluralità di esclusioni. Il *Combahee River Collective* non si limitò ad affrontare l'intersezione tra razzismo e sessismo, ma avanzò anche una critica esplicita all'omofobia e lesbofobia, riconoscendo l'importanza dell'esperienza lesbica nello sviluppo di una soggettività femminista nera. Questa consapevolezza rompe con le reticenze sia del movimento femminista bianco, sia della comunità nera militante, che tendeva a marginalizzare le persone lesbiche. In tal modo, il collettivo costruì una visione della lotta femminista che non poteva essere pensata senza una rielaborazione dei vissuti corporei, affettivi, sociali e politici nella loro complessità.

> Nel 1977, il Combahee River Collective, fondato a Boston da un gruppo di femministe e lesbiche tra cui Barbara Smith e Gloria Hull, afferma nel proprio Statement la simultaneità delle oppressioni di razza, classe, genere e sessualità in quanto interconnesse e rivendica il Black feminism come lo strumento più coerente per la trasformazione delle condizioni di esistenza imposte a tutte le donne di colore. In questi termini il Combahee argomenta la necessità di estendere l'analisi marxiana alla comprensione della specifica condizione delle donne Nere, rifiutando tanto i tentativi di naturalizzazione del genere e della razza, quanto le letture economiciste della nozione di classe da parte dell'ortodossia marxista. Su queste basi teoriche il Combahee interpreta le donne Nere come soggetto chiave per l'azione rivoluzionaria, orientata al sistema di oppressioni interconnesse nel suo complesso.[663]

Dunque, in contrasto con altre organizzazioni dell'epoca, il *Combahee River Collective* mette a nudo i limiti dei movimenti precedenti. Da un lato, il *Women's Movement*[664] bianco affrontava la questione femminile prescindendo dalle dinamiche razziali e classiste, riproducendo un modello di emancipazione universalista fondato sull'esperienza della donna bianca, eterosessuale e di classe

[663] M. MOÏSE *Il femminismo nero*, Le radici marxiste del discorso, in A. Curcio, *Introduzione ai femminismi. Genere, razza, classe, riproduzione: dal marxismo al queer*, cit.
[664] Per un approfondimento si rimanda a https://history.house.gov/Exhibitions-and-Publications/WIC/Historical-Essays/No-Lady/Womens-Rights/.

media. Dall'altro, il *Black Panther Party*[665], pur impegnato nella lotta antirazzista e anticapitalista, lasciava irrisolta, e spesso ignorata, la questione del sessismo all'interno del movimento nero. Analogamente, la *Third World Women's Alliance*[666], pur proponendo una visione più articolata della molteplicità delle oppressioni, non riuscì a sviluppare una critica chiara all'omofobia, contribuendo così alla marginalizzazione del vissuto di soggettività lesbiche e *queer* all'interno dei movimenti di liberazione.

In questo senso, il contributo del *Combahee River Collective* è stato decisivo non solo per la storia del femminismo nero, ma per l'intera riformulazione critica del pensiero femminista intersezionale e decoloniale. La loro eredità teorico-politica ci invita oggi a non separare le oppressioni, ma a interrogarle come articolazioni di un'unica matrice sistemica, che opera attraverso assi di razza, genere, classe, sessualità, abilità, età.

> La genealogia dell'intersezionalità affonda, infatti, le radici nelle prime manifestazioni del cosiddetto black feminism – tra la fine degli anni Sessanta e l'inizio degli anni Settanta del secolo scorso, dapprima negli Stati Uniti e poi in Europa, in particolare in Gran Bretagna – trovando terreno fertile nei Postcolonial e Queer studies, come anche in alcune espressioni femministe minoritarie che, mettendo in discussione una visione monolitica ed essenzialista della "donna", hanno contribuito – perlomeno sul piano teorico – a decentrare la differenza di sesso/genere, restata per lungo tempo prioritaria nell'agenda dei femminismi "bianchi".[667]

In questo quadro, dunque, il *Black feminism* si configura come una risposta politica alle molteplici forme di esclusione e marginalizzazione di cui erano state vittime, per secoli, le donne nere. Confinate a ruoli subalterni ed escluse dalle

---

[665] Il *Black Panther Party* è stato un movimento rivoluzionario afroamericano, fondato ufficialmente a Oakland (California) nel 1966 da Huey P. Newton e Bobby Seale. Questo movimento considerava la battaglia contro la discriminazione dei neri in termini marxisti-leninisti e quindi si opponeva alla struttura capitalista della società statunitense. Attraverso specifiche campagne svilupparono una strategia di radicamento sociale: nacquero diversi programmi a favore delle comunità nera, come il programma di colazioni gratuite per i bambini neri, il programma di assistenza sanitaria gratuita per i neri e le scuole di educazione politica per gli adulti. Inoltre, al principio della nonviolenza sostituirono quello dell'autodifesa come strumento di lotta politica. Si rimanda alla lettura dell'articolo di [Cfr. A. BENVENUTI, *Cinquant'anni fa il graffio dell'America delle Pantere nere*, in "Il Manifesto", 22 ottobre 2016, disponibile su https://ilmanifesto.it/cinquantanni-fa-il-graffio-allamerica-delle-pantere-nere).

[666] Si rimanda alla lettura di B.W. RENATO TOSCANO, *From Margin(s) to Center(s). The Third World Women's Alliance (1969-1979)*, vol. 26, n. 4, 2024, pp. 595-618.

[667] V. PERILLI, L. ELLENA, *Intersezionalità. Una difficile articolazione*, in *Femministe a parole. Grovigli da districare* in (a cura di) S. Marchetti, J. Mascat, V. Perilli, Ediesse, Roma 2012, pp.130-135.

rivendicazioni del femminismo bianco borghese, le donne nere sono state ignorate dalle istituzioni politiche e, anche, dai movimenti antirazzisti che nei primi anni del secolo scorso avanzavano richieste in materia di diritti civili. Come scrive hooks, le prime sostenitrici bianche dei diritti femminili "non cercavano l'uguaglianza sociale per tutte le donne, ma lottavano per l'uguaglianza delle donne bianche"[668]. Queste diverse forme di esclusione diventarono il campo di battaglia dei nascenti movimenti femministi che, attraverso l'attivismo e la produzione di saggi rivoluzionari crearono una frattura rispetto al passato sia dal punto di vista politico sia da quello teorico, introducendo nel panorama accademico nuove categorie analitiche, antagoniste ai rapporti di potere egemonici. Il femminismo nero ha svolto un ruolo essenziale nel decostruire le narrazioni egemoniche e coloniali che hanno a lungo definito l'immagine delle donne nere, in particolare afroamericane, all'interno dell'immaginario occidentale. Fin dai tempi della schiavitù, tali rappresentazioni hanno attribuito alle donne nere caratteristiche esotiche, ipersessualizzate e subalterne, funzionali a un ordine discorsivo razziale e patriarcale che ha giustificato l'oggettivazione e lo sfruttamento sistemico dei corpi neri. L'ipersessualizzazione, in questo contesto, non è semplicemente un effetto culturale, ma viene inscritta "come ereditaria e resistente al cambiamento"[669].

La figura della cosiddetta "Venere Nera", iconografia nata nel contesto europeo moderno-coloniale, è l'emblema di questa costruzione: un corpo desiderato e temuto, erotizzato e bestializzato, reso oggetto di sguardo, possesso e controllo. Tale immaginario, come mostrano le analisi di Frantz Fanon e bell hooks, non è solo una questione di stereotipi culturali, ma costituisce una tecnologia di potere coloniale, volta a naturalizzare la subordinazione dei corpi razzializzati e femminili. La sessualizzazione del corpo nero femminile diviene, dunque, una forma di dominio che funge da metafora per l'intero progetto coloniale: il corpo della donna nera diventa, simbolicamente e materialmente, territorio da conquistare, violare, profanare. In altri termini, la mercificazione e lo spossessamento del corpo nero femminile rispecchiano il dispositivo coloniale che riduce terre, popoli e risorse a oggetti di conquista da parte dell'Occidente.

---

[668] B. HOOKS, *Ain't a woman. Black Women and Feminism*, Pluto Press, cit., p. 97.
[669] P. HILL COLLINS, *Black feminist thought: knowledge, consciousness, and the politics of empowerment*, Routledge, Great Britain 2000, p. 141.

Molti degli stereotipi anti-donna-nera hanno avuto origine durante il periodo della schiavitù. Ben prima che i sociologi moderni diffondessero teorie sull'esistenza di una "matriarcato nero", i proprietari di schiavi bianchi avevano già elaborato un insieme di miti volti a screditare i contributi delle donne nere. Uno di questi miti sosteneva che le donne nere non fossero vere donne, ma creature mascolinizzate e sub-umane. Le schiave nere avevano dimostrato di essere perfettamente in grado di eseguire lavori fisici pesanti, sopportare dolore, fatica e privazioni, ma anche di svolgere i compiti tradizionalmente femminili legati alla casa, alla cucina e alla cura dei bambini. La loro capacità di affrontare e superare sfide sia fisiche che emotive contraddiceva radicalmente la visione patriarcale della "debolezza naturale femminile", fondata su una presunta inferiorità fisiologica delle donne.[670]

All'interno di questo schema, l'*harem* coloniale, l'esotizzazione degli spazi e dei corpi e la narrazione occidentale che raffigura l'"indigena" come figura selvaggia, primitiva e disponibile, sono elementi che si intrecciano nella costruzione di una gerarchia simbolica e materiale. Una gerarchia che stabilisce opposizioni rigide: corpo nero/corpo bianco, Terzo Mondo/Occidente, colonizzati/colonizzatori. Tali dicotomie, su cui si è storicamente fondata la modernità occidentale, non costituiscono semplici opposizioni semantiche o categorie descrittive, bensì strutture di dominio, che agiscono attraverso un regime di segni, immagini e narrazioni capaci di naturalizzare e normalizzare la marginalizzazione.

Infatti, come messo in luce dagli studi postcoloniali e decoloniali, i dispositivi di sapere e potere che strutturano le società moderne non si configurano affatto come strumenti neutri di interpretazione del mondo, bensì operano come meccanismi di governo e disciplinamento dei corpi, dei territori e delle soggettività. Tali dispositivi contribuiscono attivamente alla produzione di gerarchie ontologiche, ovvero alla distinzione asimmetrica tra chi è autorizzato a incarnare lo statuto di "umano universale", un soggetto implicitamente maschile, bianco, occidentale, eterosessuale e chi, al contrario, viene relegato ai margini dell'umano; ridotto a figura deviante, subordinata, altra.

Questo immaginario gerarchizzante, lungi dall'essere una semplice costruzione ideologica astratta, ha trovato un solido ancoraggio in specifiche pratiche di sapere prodotte in ambito occidentale tra la fine dell'Ottocento e la prima metà del Novecento, in stretto rapporto con l'espansione coloniale europea. In

[670] B. HOOKS, *Ain't a woman. Black Women and Feminism*, cit., p. 71.

particolare, diversi filoni delle scienze umane e sociali, dall'antropologia fisica e dalla frenologia ottocentesca, fino alle prime forme di antropologia sociale sviluppatesi nel contesto delle amministrazioni coloniali, hanno contribuito a costruire e naturalizzare gerarchie razziali e sessuate, fornendo strumenti epistemici per l'ordinamento e la classificazione del reale. Se nel caso di figure come Saartjie Baartman il riferimento è soprattutto ai saperi proto-antropologici e medico-scientifici dell'Ottocento, che inscrivevano la differenza razziale e sessuale direttamente sul corpo, l'antropologia sociale sviluppatasi in epoca coloniale ha operato in forme differenti ma non meno efficaci. Essa ha spesso prodotto rappresentazioni apparentemente descrittive delle società colonizzate, che tuttavia contribuivano a inferiorizzarle, a fissarle in una temporalità "altra" e a legittimare l'intervento coloniale come missione civilizzatrice.

Dunque, si tratta di una pluralità di saperi antropologici e para-antropologici storicamente situati, la cui funzione epistemica è stata quella di rendere le disuguaglianze intelligibili, governabili e quindi legittime. Tale forma di colonizzazione non si manifesta più soltanto attraverso il dominio politico o economico, ma si radica in dispositivi di rappresentazione, modelli educativi, sistemi giuridici e organizzazioni del lavoro, diventando tanto più efficace quanto più invisibile e interiorizzata[671].

In questa cornice teorica, i femminismi decoloniali, a partire da queste premesse, hanno cercato di decostruire radicalmente tale immaginario, non solo denunciandone gli effetti, ma elaborando nuove epistemologie capaci di riscrivere i corpi e i soggetti fuori dalla logica coloniale. La loro critica si è rivolta in particolare all'universalismo astratto che sostiene la nozione moderna di soggetto

[671] Una chiara testimonianza è il caso di Saartjie Baartman, rinominata la "Venere Ottentotta". Erano gli anni dei *Freak Shows* in cui Saartjie venne esposta per le sue grandi natiche e per le labbra della sua vagina che sporgevano oltre otto centimetri. Il suo corpo nero fu venduto, oggettificato, dissezionato e violato, rinchiuso nelle gabbie, legato ed esposto ad un pubblico di bianchi curiosi di vedere quella "anomalia", in contrapposizione alla nozione classica eurocentrica di bellezza statuaria caratterizzata dalla proporzionalità del corpo. Saartjie era considerata come un animale da domare, esporre e sottomettere; tanto che Georges Cuvier, naturalista francese che si era occupato di studiare "scientificamente" la donna, paragonò i suoi tratti a quelli di una scimmia. Infatti, si pensava che i genitali e le natiche della Baartman fossero la prova del suo primitivismo sessuale e della sua inciviltà. Parti del suo cervello, i suoi genitali e lo scheletro furono esposti al "Museo dell'uomo" a Parigi, per essere riportati in Sudafrica solo successivamente, nel 2002, grazie a Nelson Mandela.

femminile. Come ha mostrato Sylvia Wynter[672], il soggetto "universale" dell'umanesimo occidentale è maschio, bianco, borghese, eterosessuale e coloniale. In questo orizzonte, anche la categoria di "donna", spesso assunta come neutra da parte del femminismo bianco liberale, si rivela in realtà profondamente situata e gerarchizzata.

Al contrario, il femminismo nero ha messo in luce come tale categoria sia stata storicamente costruita in opposizione al corpo nero, negando alle donne nere la possibilità stessa di riconoscersi in essa. In altri termini, la "donna" su cui si è articolata gran parte della teoria femminista occidentale è una figura implicitamente bianca, i cui tratti sono stati naturalizzati come universali, rendendo così invisibili le esperienze e le soggettività di chi non rientra in tale norma. Questa esclusione non è solo epistemica ma ontologica: infatti, alle soggettività nere è stata strutturalmente esclusa la possibilità stessa di essere riconosciute "nella categoria di donna"[673]. È in questa direzione che il pensiero femminista intersezionale si muove, rivendicando la necessità di riscrivere i confini stessi delle categorie politiche, a partire da chi ne è stato sistematicamente escluso.

Come sostiene Kimberlé Crenshaw, le oppressioni non operano come entità separate che si sommano meccanicamente, ma si intersecano in modo strutturale. Ridurre l'analisi dell'oppressione a una sola variabile, come il genere, equivale, in effetti, a riprodurre la marginalizzazione e l'invisibilizzazione delle donne nere e razzializzate. Piuttosto, le prospettive intersezionali e decoloniali hanno messo in luce come l'universalizzazione dell'esperienza delle donne bianche, abbia avuto l'effetto di neutralizzare, se non cancellare, le specificità delle oppressioni razziali e di classe.

Al contrario, come afferma hooks, razzismo e sessismo sono "sistemi di dominio che si rafforzano e si sostengono a vicenda" [674]. In questa prospettiva, risulta impossibile affrontare criticamente l'oppressione di genere senza, al contempo, interrogarsi sui dispositivi di razzializzazione che ne costituiscono le

[672] S. WYNTER, *Unsettling the coloniality of Being/Power/Truth/Freedom: Towards the Human, After Man, Its Overrepresentation-An Argument*, in "CR. The New Centennial Review", vol. 3, n. 3, 2003, pp. 257-337.
[673] M. MOÏSE *Il femminismo nero*, Le basi concettuali, in A. Curcio, *Introduzione ai femminismi. Genere, razza, classe, riproduzione: dal marxismo al queer*, cit.
[674] B. HOOKS, *Elogio del margine. Razza, sesso e mercato culturale*, cit., p. 39.

fondamenta materiali e simboliche. Il capitalismo, infatti, ha storicamente operato attraverso una logica di gerarchizzazione dei corpi, producendo soggettività subalterne e sfruttabili mediante l'intreccio di criteri di genere, razza e classe. Le donne nere, indigene e colonizzate, in particolare, sono state collocate in una posizione di radicale alterità, funzionale alla riproduzione di rapporti di potere in cui la subordinazione non è un effetto collaterale, ma una condizione strutturale e necessaria al mantenimento dell'ordine dominante. In questo senso, facendo riferimento all'apparato concettuale elaborato da Michel Foucault[675], è possibile leggere genere e razza come dispositivi biopolitici, pur non essendo tali categorie tematizzate esplicitamente nei suoi scritti nei termini oggi in uso nelle scienze sociali. In questa prospettiva, la razza, tematizzata da Foucault soprattutto in relazione al razzismo di Stato, e il genere, così come verrà successivamente concettualizzato dal pensiero femminista, possono essere intesi come assi centrali attraverso cui il potere biopolitico opera una selezione delle vite degne di protezione e di quelle invece destinate alla precarizzazione. È attraverso tali dispositivi che il sistema neoliberale riproduce sé stesso, producendo soggettività marginali, disciplinate e vulnerabili, collocate ai margini della piena cittadinanza e continuamente esposte alla violenza materiale e simbolica[676]. Come scrive Angela Davis, il femminismo non si occupa solo della parità di genere ma

> […] deve implicare una coscienza riguardo al capitalismo, al razzismo, al colonialismo, ai postcolonialismi e all'abilità, e una quantità di generi più grande di quanto possiamo immaginare, e così tanti nomi per la sessualità che mai avremmo pensato di poter annoverare. Il femminismo non solo ci ha permesso di riconoscere uno spettro di connessioni tra discorsi, istituzioni, identità e

[675] L'uso dell'apparato concettuale foucaultiano all'interno di questa ricerca si colloca consapevolmente all'interno di un dibattito femminista articolato e non privo di tensioni. Il pensiero di Michel Foucault è stato infatti ampiamente ripreso e rielaborato da numerose teoriche femministe, che ne hanno valorizzato l'analisi dei dispositivi di potere, dei processi di soggettivazione e delle tecnologie disciplinari del corpo. In particolare, tali strumenti si sono rivelati fecondi per comprendere come il potere operi in modo diffuso e profondo nella produzione di soggettività sessuate e razzializzate. Al contempo, Foucault è stato oggetto di critiche significative da parte del femminismo, come da parte di Nancy Fraser, soprattutto per non aver tematizzato in modo esplicito l'oppressione di genere e per aver lasciato ai margini della sua analisi le relazioni di genere come strutture specifiche di potere e dominio. In questa prospettiva, Foucault non viene assunto come teoria esaustiva dell'oppressione di genere, ma è fondamentale per mettere in luce i processi attraverso cui genere e razza operano come dispositivi biopolitici nella produzione differenziale delle vite, all'interno del capitalismo neoliberale [Cfr. N. FRASER, *Unruly Practices: Power, Discourse, and Gender in Contemporary Social Theory*, Polity Press, Cambridge 1990).

[676] M. FOUCAULT, *Gli anormali. Corso al Collège de France 1974-1975*, trad. it di V. Marchetti, A. Salomoni, Feltrinelli, Milano 2010.

ideologie che spesso saremmo portati a considerare separatamente, ma ci ha anche permesso di sviluppare strategie epistemologiche e organizzative che ci spingono al di là delle categorie di «donne» e «genere». Inoltre, le metodologie adottate dal femminismo ci inducono a esplorare connessioni non sempre manifeste. E ci portano ad abitare le contraddizioni e a scoprire ciò che, in queste contraddizioni, è fertile. Il femminismo persegue metodi di analisi e d'intervento che ci impongono di associare cose in apparenza isolate, e di scorporare quelle che si direbbero naturalmente inscindibili.[677]

A partire da questa consapevolezza, le donne nere hanno rivendicato il proprio punto di vista non come una posizione "altra" o deviante rispetto alla norma bianca, ma come una prospettiva incarnata e critica, capace di disarticolare le retoriche universaliste, orientaliste e civilizzatrici dell'Occidente. In questa direzione che si colloca anche la critica di Edward Said al concetto di *orientalismo*, inteso come lo sguardo occidentale sull'Oriente: un processo di reificazione e *razzializzazione*[678] di altre culture, popoli e identità; "uno stile di pensiero fondato su una distinzione sia ontologica sia epistemologica tra l''Oriente' da un lato, e […] l''Occidente' dall'altro"[679], che ha permesso all'Occidente di dominare, definire e produrre l'altro coloniale, tanto sul piano geopolitico quanto su quello simbolico.

Seguendo tale prospettiva, il femminismo nero si è affermato come una pratica teorico-politica che rivendica l'intersezionalità delle lotte e smaschera le pretese universalistiche ed essenzialiste del femminismo liberale e occidentale. Questo approccio critica con forza la riduzione delle donne non occidentali alla figura della vittima passiva, un'immagine paternalista che ha storicamente legittimato interventi coloniali e pratiche di salvezza imposta. Come ha osservato Mohanty, il femminismo egemonico ha spesso costruito una categoria omogenea di "donna del Terzo Mondo" come ignorante, tradizionalista, sottomessa e da emancipare, in opposizione "all'(implicita) auto-rappresentazione delle donne occidentali come istruite, moderne, padrone del proprio corpo e della propria sessualità, e libere di prendere decisioni autonome"[680], oscurando la complessità dei contesti sociopolitici e le forme locali di resistenza. Al contrario, le femministe

[677] A. DAVIS, *La libertà è una lotta costante. Ferguson, la Palestina e le basi per un movimento*, cit., p. 95.
[678] M. MELLINO, *La critica postcoloniale. Decolonizzazione, capitalismo e cosmopolitismo nei postcolonial studies*, Meltemi, Roma 2005, pp. 16-33.
[679] E. SAID, *Orientalismo. L'immagine europea dell'Oriente*, Feltrinelli, Milano 2013, pp. 5-6.
[680] C. T. MOHANTY, *Under Western Eyes: Feminist Scholarship and Colonial Discourses*, in "Feminist Review", n. 30, 1988, pp. 61-88, p. 80.

nere e decoloniali hanno messo al centro delle loro analisi la soggettività femminile razzializzata, non come oggetto muto dell'oppressione, ma come soggetto attivo di resistenza, azione e produzione di sapere situato. In questo senso, l'intersezionalità si configura non solo come uno strumento descrittivo delle oppressioni multiple, ma come un metodo critico e posizionamento politico per smascherare le strutture di potere che si intersecano (razzismo, sessismo, classismo, colonialismo).

Come ha affermato Collins[681], l'intersezionalità consente di riconoscere come l'esperienza delle donne nere non sia una mera somma di razzismo e sessismo, ma una condizione storicamente e strutturalmente specifica, che produce saperi resistenti. In tal modo, il femminismo nero non si limita a includere le donne razzializzate nella narrazione femminista dominante, ma riformula alla radice le categorie stesse di soggetto, oppressione, emancipazione e politica. La donna nera, lungi dall'essere concepita come l'"altra" rispetto alla donna bianca borghese, diviene un punto di vista critico incarnato, capace di mettere in crisi la neutralità del soggetto femminile moderno e le sue coordinate eurocentriche. In questo modo, il femminismo nero e intersezionale non aggiunge differenze a un modello già dato, ma ne rivoluziona le fondamenta epistemiche, aprendo la possibilità di una teoria e una prassi femminista radicalmente pluriversale. In altri termini, "mettere in dialogo la *critical race theory*, la teoria femminista, la teoria postcoloniale e l'intersezionalità può arricchire reciprocamente la teorizzazione critica di ciascun discorso. Tali confronti impegnati promettono di contribuire anche allo sviluppo del potenziale dell'intersezionalità come teoria sociale critica"[682].

2.2. Epistemicidi e soggettività subalterne: per una decolonizzazione dei saperi.

Nel paragrafo precedente, abbiamo messo in luce come l'intersezionalità affondi le proprie radici nel pensiero femminista nero, delineandosi non già come un semplice esercizio di aggiunta categoriale, ma come una teoria critica capace di mettere in discussione i presupposti universalistici che hanno storicamente configurato il femminismo bianco occidentale. In questa cornice, il genere non può essere analizzato come asse autonomo e isolato, ma va interrogato nella sua co-

[681] P. HILL COLLINS, *Intersectionality as Critical Social Theory,* cit.
[682] Ivi, p. 117.

implicazione con altri dispositivi di dominio: razza, classe, età, abilità, che si intrecciano in una trama complessa di rapporti di potere, tanto materiali quanto epistemici.

L'intersezionalità, nel suo intreccio con la decolonialità e la critica femminista, non si limita a riconoscere le differenze, ma agisce come un dispositivo capace di scardinare l'eurocentrismo che ha posto il soggetto occidentale, bianco, borghese, cisgenere, come misura universale del sapere, dell'esperienza e dell'organizzazione sociale. In questo senso, non è soltanto un metodo di analisi, bensì una pratica critica e politica che rende visibili le gerarchie implicite nei regimi di conoscenza. Parallelamente, l'analisi intersezionale e decoloniale consente di valorizzare le epistemologie situate prodotte dalle donne razzializzate, dai soggetti *queer*, *trans** e non conformi, restituendo centralità ai saperi invisibilizzati dall'ordine coloniale-patriarcale.

Si tratta dunque di una prospettiva che restituisce complessità alla realtà sociale, andando oltre la semplificazione normativa delle identità a categorie fisse e universali. Piuttosto, mette in luce la necessità di immaginare una giustizia sociale non fondata sull'inclusione all'interno dei sistemi esistenti, ma sulla trasformazione radicale delle strutture oppressive e sulla giustizia epistemica[683]. Difatti,

> […] le persone colpite da razzismo, eteropatriarcato e colonialismo hanno un interesse diretto non solo a comprendere meglio questi sistemi di potere, ma anche a sviluppare teorie sociali critiche capaci di alimentare progetti di resistenza antirazzista, femminista e decoloniale. Una simile teorizzazione critica difficilmente può emergere dalle domande e dalle preoccupazioni proprie della teoria sociale occidentale contemporanea.[684]

Tuttavia, in un contesto dominato dalla razionalità neoliberale e dalla logica del profitto, anche l'intersezionalità[685] rischia di essere svuotata della sua forza

[683] Il concetto di ingiustizia epistemica è stato al centro dell'opera della filosofa femminista Miranda Fricker che ha contribuito in modo decisivo al dibattito sul tema. Nella sua opera individua due tipi di ingiustizia epistemica: testimoniale ed epistemica. La prima indica la svalutazione della parola del subaltern mentre la seconda indica la mancanza di strumenti e risorse che consentono ad un gruppo sociale di esprimere il proprio posizionamento e interpretare le esperienze vissute. In tal senso, "l'eradicazione di queste ingiustizie richiederebbe, in ultima istanza, non solo ascoltatori più virtuosi, ma un cambiamento politico-sociale collettivo – poiché, nelle questioni di ingiustizia epistemica, l'etico è politico". [M. FRICKER, *Epistemic Injustice*. *Power and the Ethics of Knowing*, Oxford University Press, New York 2007, p. 8].
[684] P. HILL COLLINS, *Intersectionality as Critical Social Theory*, cit. p. 117.
[685] Nel corso del tempo, sono emerse alcune critiche rilevanti all' intersezionalità, molte delle quali restano ancora aperte sul piano teorico e metodologico. Una delle questioni più dibattute riguarda la difficoltà di

critica e cooptata da narrazioni istituzionali funzionali al mantenimento delle strutture sociali esistenti. Infatti, come ci ricorda Laura Corradi[686] riprendendo le riflessioni di Sirma Bilge[687], il rischio che il concetto di intersezionalità venga "sbiancato"[688], depoliticizzato, svuotato di senso e reso compatibile con le retoriche istituzionali è quanto mai reale. Il concetto di *sbiancamento* dell'intersezionalità non rimanda "alla razza dei praticanti dell'intersezionalità, ma ai modi di fare intersezionalità che la riarticolano attorno a epistemologie eurocentriche"[689].

Difatti anche l'intersezionalità può essere ridotta a un dispositivo tecnico, uno strumento di gestione della *diversità*[690], separato dalle pratiche di lotta e dalla materialità dei corpi da cui ha preso forma. In questo processo di neutralizzazione, essa viene riadattata ai linguaggi del *management* e alla logica della rappresentazione quantitativa.

> Infatti, è in corso una forma di addomesticamento dei saperi sovversivi: parte dall'idea che sia possibile usare le categorie dell'intersezionalità nella ricerca, semplicemente appropriandosi della terminologia, magari considerando qualche incrocio, ma omettendo quella autoriflessione critica e quell'impegno politico-sociale che sta alla base dell'approccio intersezionale.[691]

La cooptazione dell'intersezionalità da parte della logica neoliberale rivela in maniera esemplare come concetti nati per denunciare e sovvertire i sistemi di oppressione possano essere assorbiti all'interno di un paradigma gestionale fondato

---

tradurre l'intersezionalità in strumenti di analisi empirica, ovvero la complessità di indagare come i diversi assi di oppressione, genere, razza, classe, sessualità, abilità, si intreccino e si manifestino concretamente nelle vite delle persone. Ci si interroga, in particolare, su come cogliere queste interazioni: se esse agiscano in modo simultaneo, oppure se sia necessario riconoscere una gerarchia di rilevanza contestuale che determini quali assi prevalgano in una determinata situazione. Per approfondire si rimanda a N. YUVALS DAVIS, *Intersectionality and Feminist Politics*, in "European Journal of Women s Studies", vol. 13, n. 3, 2006, pp. 193-209 e L. MCCALL, *The Complexity of Intersectionality*, in "The University of Chicago Press Journals", vol. 30, n. 3, 2005, pp. 1771-1800.

[686] L. CORRADI, *Praticare l'intersezionalità: un metodo per la ricerca e per la trasformazione sociale*, in "About Gender", vol. 11, n. 22, 2022, pp. 589-607 https://riviste.unige.it/index.php/aboutgender/article/view/2101.

[687] S. BILGE, *Whitening Intersectionality Evanescence of Race in Intersectionality Scholarship*, in "Racism and Sociology", vol. 5, LIT, Berlin 2014, pp. 175-206.

[688] Ivi, p. 191.

[689] Ivi, p. 192.

[690] Nel campo del *diversity management*, ad esempio, l'intersezionalità può essere ridotta a un approccio additivo che contabilizza le "identità" presenti in un'organizzazione, razza, genere, disabilità, età, in modo puramente quantitativo, senza interrogare i dispositivi di potere che producono quelle stesse identità come marginali. [Cfr. E. HOLVINO, *Intersections: The Simultaneity of Race, Gender and Class in Organization Studies*, in "Gender, Work and Organization", vol. 17, n. 3, pp. 248- 277].

[691] L. CORRADI, *Praticare l'intersezionalità: un metodo per la ricerca e per la trasformazione sociale,* cit., p. 598.

sul calcolo costi-benefici. In questo processo, l'intersezionalità viene spogliata della sua genealogia militante, radicata nel pensiero femminista nero e nelle lotte delle donne razzializzate, per essere riconfigurata come uno strumento tecnocratico, incorporata in un lessico dominato dall'iper-individualismo e dal capitale, fino a trasformarsi in merce e prodotto consumabile. Viene così perpetrata una forma sofisticata di egemonia epistemica, che trasforma la differenza in ornamento, mentre la razza, come categoria strutturante delle relazioni sociali e del potere, viene sistematicamente cancellata, silenziata attraverso la sua marginalizzazione teorica. In tal senso, l'intersezionalità è impiegata come strumento analitico disincarnato, piuttosto che l'espressione di esperienze vissute e di corpi situati all'intersezione di molteplici assi di dominio.

> La cooptazione e la ri-significazione indebita sono strategie retoriche del biancore (whiteness). Come osserva Sirma Bilge, questo tipo di "engagement" con l'intersezionalità finisce per incorporare e diluire le critiche radicali prodotte dal femminismo nero 'all'interno della governance neoliberale della diversità e della differenza minoritaria, in cui le questioni della produzione e della diffusione del sapere sono centrali'. Tali manovre, inoltre, funzionano simbolicamente per ricollocare al centro il biancore, il femminismo bianco e le esperienze e i saperi delle donne bianche. […] Questo tipo di approccio, che tratta l'identità in modo disarticolato, ignora uno dei presupposti fondamentali delle teorie femministe nere: l'intersezionalità come incarnazione di identità che coesistono sotto domini multipli di oppressione, e contribuisce all'ulteriore cancellazione dell'analisi razziale nel campo degli studi femministi sulla comunicazione.[692]

Tale prospettiva non consente un confronto profondo e sostanziale con le teorie elaborate da femministe razzializzate o decoloniali. Dunque, l'intersezionalità viene svuotata della sua forza politica e trasformata in una sorta di *giustificazione performativa*[693], un dispositivo retorico attraverso cui le femministe bianche[694] si autorappresentano come "bianche, eterosessuali, donne",

---

[692] A. MACK*, Intersectionality and the Colonizing Forces of Whiteness in Feminist Communication Studies*, in S. H. Eguchi, B. M. Calafell, S. Abdi, *De-Whitening Intersectionality Race, Intercultural Communication, and Politics*, Lexington Books, United Kingdom 2020, Edizione Digitale.

[693] *Ibidem*

[694] Nel saggio *Intersectionality and the Colonizing Forces of Whiteness in Feminist Communication Studies,* Ashley Noel Mack analizza criticamente l'uso strumentale del concetto di intersezionalità da parte di Hillary Clinton durante la sua campagna elettorale del 2016. Clinton utilizzò il termine in riferimento alla crisi idrica di Flint, evocando l'interconnessione tra diverse forme di disuguaglianza che colpivano le comunità afroamericane. Tuttavia, come osserva l'autrice, tale utilizzo si configura come una forma di "dichiarazione performativa di consapevolezza", in cui l'intersezionalità viene ridotta a una semplice

mantenendo però intatta la centralità del femminismo bianco nei discorsi, nelle pratiche e nella produzione teorica[695]. Come sottolinea Lugones, queste brevi aperture riflessive sul privilegio razziale spesso assumono la forma di un avvertimento sulla *diversità*, una nota a margine che serve a prevenire critiche, mentre si prosegue con un uso estrattivo e non dialogico del pensiero delle studiose decoloniali. Questo tipo di strategia non solo elude il confronto con la differenza, ma contribuisce attivamente alla sua cancellazione, finendo per riaffermare, seppur in forme più sottili, "un atto di colonizzazione simbolica: cancella il lavoro delle donne razzializzate e non si confronta in alcun modo con le loro elaborazioni teoriche"[696].

Al fine di evitare tale neutralizzazione, è necessario un dialogo profondo con la decolonialità, intesa non come semplice cornice teorica, ma come progetto di sovversione epistemica e politica. In altri termini, se l'intersezionalità è una lente fondamentale per riconoscere gli assi di discriminazione, tuttavia "da sola non costituisce un approccio di indagine adeguato a svelare la *matrice di dominazione* alla base del sistema oppressivo"[697].

Per continuare a costituire uno strumento politico capace di decostruire relazioni di potere spesso opache e di rendere visibili forme di oppressione che si articolano in contesti differenti, l'approccio intersezionale non necessita di

---

metafora della complessità, completamente slegata dalle sue radici nel pensiero femminista nero. Questo tipo di appropriazione simbolica si inscrive in una più ampia strategia di "sbiancamento" epistemologico in cui l'intersezionalità viene depoliticizzata e resa compatibile con le logiche neoliberali. "La popolarizzazione e ri-significazione dell'intersezionalità nello spazio pubblico statunitense è cresciuta esponenzialmente nell'ultimo decennio. Attraverso l'attivismo digitale – su piattaforme come Twitter – e su pubblicazioni femministe digitali come Jezebel e Teen Vogue, l'"intersezionalità" viene oggi frequentemente proposta come il paradigma dominante del femminismo. Meme con frasi come "Il femminismo senza intersezionalità è solo supremazia bianca" o "Il mio femminismo sarà intersezionale o non sarà affatto" circolano su Instagram, mentre molti articoli giornalistici menzionano Crenshaw per analizzare le intersezioni tra razza e genere. Da un lato, questa popolarità è un segnale positivo e necessario: il fatto che si parli pubblicamente della molteplicità dell'identità e dei sistemi di dominio interconnessi mostra un bisogno diffuso di ripensare le categorie sociali e politiche. Tuttavia, resta centrale la domanda: quale idea di intersezionalità sta diventando dominante? E, ancora più cruciale: chi stabilisce i termini del suo utilizzo?" (A. MACK, *Intersectionality and the Colonizing Forces of Whiteness in Feminist Communication Studies*, cit., Foreword. Intersectionality and the Colonizing Forces of Whiteness in Feminist Communication Studies).

[695] *Ibidem.*

[696] *Ibidem.*

[697] F. BRUNONI, V. MUSSO, *Il femminismo decoloniale come prospettiva pluriversale: un'alternativa alla dissoluzione dell'intersezionalità nella narrazione mainstream*, in "Beyond Genders. Intersezionalità tra teoria e pratiche. Sguardi interdisciplinari", vol. 2, n. 9., Torino 2024, pp. 7-344, p. 211.

un'adesione normativa e/o esclusiva all'epistemologia femminista decoloniale. Tuttavia, ciò che appare decisivo è la sua capacità di non riprodurre logiche di dominio, cooptazione e neutralizzazione critica. In questo senso, il dialogo con il femminismo decoloniale può rappresentare una risorsa teorica e politica rilevante, senza configurarsi come presupposto esclusivo per la legittimazione della pratica intersezionale[698].

Tale dialogo risulta essere proficuo poiché nel contesto dominato dalla razionalità neoliberista "anche il concetto di intersezionalità rischia di essere assorbito dalla narrazione mainstream, dislocato al di fuori delle pratiche politiche situate e dei contesti socioeconomici specifici e tradotto in un'astrazione meramente teorica relativa a significati identitari"[699]. In altri termini, si rischierebbe di ridurre l'intersezionalità a una mera enumerazione di soggettività subalterne, senza interrogare la matrice strutturale di dominio, la *colonialità dell'essere*. Tale prospettiva elude la critica radicale al sistema capitalista, patriarcale, che costituisce, invece, l'architettura stessa dell'oppressione.

La prospettiva intersezionale, piuttosto, se collocata all'interno di un orizzonte decoloniale, potrebbe configurarsi come uno strumento potente per disvelare le molteplici e stratificate forme di dominio che si esercitano sui corpi e sulle vite delle donne e delle soggettività marginalizzate. Tale approccio consente di analizzare il potere non come una forza unidirezionale, ma come un dispositivo complesso e dinamico, che si articola attraverso l'intreccio di genere, razza, classe sociale, età, abilità, orientamento sessuale, identità di genere, nonché attraverso le eredità della logica coloniale che continua a operare anche nella contemporaneità. Questa lettura non si limita a riconoscere che le oppressioni coesistono, ma evidenzia come si generino e si rafforzino reciprocamente, dando origine a regimi di potere che operano simultaneamente a livello istituzionale, culturale, economico e simbolico. Per esempio, il controllo dei corpi femminili razzializzati e poveri attraverso la medicalizzazione, la sorveglianza, la precarizzazione, lo sfruttamento o la marginalizzazione nei processi produttivi e riproduttivi è un chiaro indice di

[698]Si consiglia la lettura di M. LUGONES, *Pilgrimages / Peregrinajes: Theorizing Coalition Against Multiple Oppressions*, Rowman & Littlefield Pub Inc, Oxford 2003.
[699]F. BRUNONI, V. MUSSO, *Il femminismo decoloniale come prospettiva pluriversale: un'alternativa alla dissoluzione dell'intersezionalità nella narrazione mainstream,* cit. p. 214.

come la matrice coloniale del potere sia tutt'altro che estinta. Pertanto, affinché l'intersezionalità mantenga la propria funzione trasformativa e non venga ridotta a uno strumento analitico neutro e *mainstream*, è necessario ancorarla ai femminismi decoloniali, i quali non mirano semplicemente a riformare il sistema, ma a scardinarne le fondamenta strutturali.

In altri termini, per un utilizzo trasformativo del concetto di intersezionalità occorre rievocare i femminismi decoloniali che "non hanno lo scopo di migliorare il sistema esistente ma di combattere tutte le forme di oppressione: giustizia per le donne significa giustizia per tutti/e"[700]. Parlare di intersezionalità attraverso il paradigma decoloniale significa rifiutare la logica additiva delle oppressioni e riconoscere che la modernità stessa è stata costruita attraverso un progetto coloniale che ha gerarchizzato corpi, saperi e territori a partire da una visione *occidentalocentrica*[701]. In tal senso, non si corre il rischio di una inclusione assimilazionista, ma l'intersezionalità diviene una modalità di trasformazione radicale delle condizioni di possibilità dell'umano; "si tratta dell'apertura di un'epistemologia dei confini, costruita sulla differenza coloniale, sulla soggettività ferita dalla ferita coloniale. È un passaggio che ci conduce dal paradigma della novità al paradigma decoloniale della co-esistenza"[702].

In questo quadro di riferimento si inserisce il pensiero decoloniale che si sviluppa a partire dagli anni Novanta all'interno del più ampio panorama del pensiero critico latino-americano (*Latin American Subaltern Studies*). Qui prendono forma una serie di riflessioni, concetti e prospettive teoriche volte a mettere in discussione la persistente eredità coloniale nelle strutture sociali, politiche, economiche e, soprattutto, epistemologiche del mondo contemporaneo[703]. Come anticipato nei paragrafi precedenti, tali riflessioni, già richiamate attraverso il contributo di autori quali Aníbal Quijano, Ramón Grosfoguel e Nelson Maldonado Torres, si sono progressivamente coagulate in un

[700] F. VERGÈS, *Un femminismo decoloniale*, cit., p. 32.
[701] W. D. MIGNOLO, *L'idea di America Latina. Geostoria di una teoria decoloniale*, trad. it di C. Vian, Mimesis, Sesto San Giovanni 2013.
[702] Ivi, p. 107.
[703] Per un approfondimento si rimanda alla lettura di S. TORRE, *Il pensiero decoloniale: dalle radici del dibattito ad una proposta di metodo*, in "An International Journal for Critical Geographies", vol. 19, n. 2, 2020, pp. 448-468.

corpo teorico oggi comunemente denominato "pensiero decoloniale" o "approccio decoloniale". In questa sede, pertanto, riprenderemo un insieme di concetti già emersi ma approfondendone la genealogia e le principali articolazioni teoriche.

Le principali figure di riferimento di questo filone sono, tra le altre, Aníbal Quijano, Walter Mignolo, Enrique Dussel, Catherine Walsh, María Lugones, Santiago Castro-Gómez, Nelson Maldonado Torres e Ramón Grosfoguel. Uno snodo fondamentale di questo processo è la nascita, nel 1998, del gruppo interdisciplinare *Modernidad/Colonialidad/Descolonialidad*[704] (MCD).

Questo collettivo, composto da intellettuali latinoamericane e caraibiche, nasce con l'intento di analizzare criticamente il legame profondo tra modernità e colonialità, ponendo in evidenza come la modernità occidentale si sia affermata grazie alla conquista, allo sfruttamento e alla subordinazione delle popolazioni non europee. La loro proposta teorica non si limita a una critica del passato coloniale, ma evidenzia la persistenza della *colonialità del potere*; un insieme di pratiche, gerarchie e modelli cognitivi che sopravvivono nel presente, anche nei contesti *postcoloniali*. A differenza dei *postcolonial studies*[705], che si sviluppano all'interno di un quadro teorico fortemente influenzato dal pensiero filosofico europeo, in particolare dagli apporti di autori come Michel Foucault, Jacques Lacan e Jacques Derrida, il pensiero decoloniale si distingue per una più esplicita messa in discussione dell'eurocentrismo epistemico e per una maggiore apertura verso i saperi subalterni e situati. Infatti, assume come centrale la pluralità delle prospettive e visioni, decentrando l'Occidente come unico luogo di produzione del sapere.

In questa sede, riprendiamo e condividiamo la definizione proposta da Valeria Ribeiro Corossacz che interpreta il pensiero decoloniale, radicato nelle lotte di popoli storicamente oppressi[706], come "un esercizio per decentrare lo sguardo da quello che è considerato il centro dei saperi: l'Europa bianca, in particolare la norma

[704] Per una ricostruzione delle origini della rete "colonialità/modernità" e delle divergenze di opinioni teorico-politiche tra i suoi componenti, rimandiamo a: E. G. SÁNCHEZ., M. VERDINI AGUILAR, in "Confluenze", vol. XV, n. 2, 2023, pp. 591-609.
[705] Per un approfondimento si rimanda a: S. BOAVENTURA, *Poscolonialismo, Descolonialidad y Epistemologías del Sur*, trad. esp. di L. Mosconi, CLACSO, Buenos Aires 2022, pp. 11-19.
[706] T. PETROVICH NJEGOSH, V. RIBEIRO CORROSACZ, *Introduzione: saperi e pratiche decoloniali*, in "From the European south", vol. 12, 2023, pp. 4-21, pp. 8-9.

europea bianca che si concretizza con il regime eterosessuale, il maschile, la norma borghese e il cristianesimo".[707]

Piuttosto che cercare legittimazione nel canone teorico occidentale, alcune correnti del pensiero decoloniale, in particolare quelle che hanno interrogato le dimensioni di genere e razza, hanno costruito i propri riferimenti a partire da un dialogo con i *black studies*, il *femminismo nero* e *il femminismo decoloniale*. Tali filoni hanno tematizzato in modo radicale la co-implicazione tra razza, genere, classe e colonialismo, mettendo in discussione le letture decoloniali che restano prevalentemente ancorate a un'analisi geopolitica o epistemica della modernità coloniale, ma meno attente alla dimensione della differenza sessuata e della razzializzazione dei corpi.

In questo quadro, infatti, si colloca il femminismo decoloniale, influenzato dagli scritti di Frantz Fanon e Aimé Césaire[708]. I loro contributi, profondamente radicati nell'esperienza della colonizzazione e della lotta per la liberazione, rappresentano un punto di riferimento imprescindibile anche per il femminismo decoloniale, che ne eredita la critica radicale al colonialismo non solo come struttura politica, ma come dispositivo ontologico, culturale ed epistemico[709]. Infatti, "la decolonizzazione significa smantellare l'eredità del colonialismo formale e immaginarne un'alternativa.[710]"

In tal senso, il femminismo decoloniale non si limita a una revisione concettuale, ma promuove una vera e propria rottura epistemologica con le logiche di dominio che continuano ad abitare il pensiero moderno occidentale, aprendo una riflessione sulla relazione tra genere e colonialità.

---

[707] Ivi, p. 8.
[708] N. MALDONADO-TORRES, *El Caribe, la colonialidad, y el giro decolonial*, in "Latin American Research Review", vol. 55, n. 3, pp. 560-573.
[709] Un esempio emblematico dell'emergere del femminismo decoloniale nei contesti latinoamericani è rappresentato dal collettivo *Mujeres Creando*, nato nei primi anni Novanta in Bolivia. Questo gruppo femminista, anarchico e anticapitalista, ha avuto un ruolo cruciale nell'articolazione di una critica femminista che fosse non solo antisessista, ma anche profondamente anticoloniale, anticapitalista. In tal senso, *Mujeres Creando* rappresenta una delle prime espressioni pratiche di un femminismo decoloniale in America Latina: non semplicemente come teoria ma soprattutto come pratica politica situata, che mette in discussione i modelli patriarcali, razziali e coloniali inscritti nel tessuto stesso delle società postcoloniali. Il loro contributo ha anticipato e ispirato molte delle elaborazioni teoriche successive che avrebbero sistematizzato il pensiero femminista decoloniale anche in chiave accademica. Per un approfondimento si rimanda a M. GALINDO, *Femminismo bastardo*, trad. it. di R. Granelli, Mimesis, Milano 2024.
[710] P. HILL COLLINS, *Intersectionality as Critical Social Theory,* cit. p. 109.

> Il pensiero decoloniale mette in luce come le relazioni sociali - e sessuali - non debbano necessariamente essere organizzate in termini di genere, sottolineando come questo processo di sessuazione sia storico, riconducibile alla concezione capitalista, patriarcale, eurocentrica e globale del genere. In quest'ottica, l'indagine storica dei motivi e delle modalità che hanno portato all'alterazione delle relazioni comunitarie con l'introduzione - e il successivo riconoscimento - della subordinazione delle donne colonizzate rispetto al loro corrispettivo maschile, costituisce una parte indispensabile del femminismo decoloniale.[711]

Come osserva Vergès, i femminismi decoloniali non mirano a riformare il sistema esistente, ma a combattere tutte le forme di oppressione interconnesse, riaffermando che la giustizia di genere è inseparabile dalla giustizia razziale. La critica alle femministe occidentali, infatti, riguarda la loro inadeguatezza nel cogliere la complessità delle relazioni di potere che non possono essere lette all'interno di una mera logica essenzialista e binaria. Questi movimenti sono stati fortemente influenzati dal pensiero di autrici come hooks, Lorde, Davis, Vergès, Mohanty, Anzaldúa, che hanno contribuito a ri-significare e decolonizzare il femminismo bianco e occidentale, rivendicando la centralità delle donne nere, chicane e del Sud Globale e di tutti i soggetti subalterni all'interno della lotta femminista.

Infatti, i corpi delle donne nere e del Sud Globale sono stati privati di mondo, umanità e riconoscimento dall'ideologia occidentale-patriarcale, ovvero da un violento ordine gerarchico che stabilisce chi può aver voce. Le autrici promuovono, così, spazi del dissenso, il *margine*, la *frontiera*, in cui avviene lo scarto tra la comunità riconosciuta e quella che si definisce a partire dal mancato (o dal rifiuto di) riconoscimento, a causa di un sistema cis-etero-patriarcale bianco ed eurocentrico. Ricorrere a una epistemologia decoloniale rivolta alla *frontiera* e al *margine*, spazi in cui risiedono le possibilità di decentrare l'egemonia occidentale e la sua eredità razziale-patriarcale, può favorire l'elaborazione di un pensiero situato e critico che faccia propria la complessità e pluralità delle identità e che legga il genere nei suoi intrecci con altre variabili. Le loro opere ci spingono a pensare da posizioni liminari, a partire dal *margine*, dalla *frontiera*, dalla soglia:

[711] F. BRUNONI, V. MUSSO, *Il femminismo decoloniale come prospettiva pluriversale: un'alternativa alla dissoluzione dell'intersezionalità nella narrazione mainstream*, cit., p. 217.

spazi epistemici e politici in cui si possono articolare forme alternative di saperi e di comunità, resistendo alla logica inclusiva-escludente dell'universale occidentale.

Il *margine*, concetto chiave nei testi di hooks, che si incarna nell'esperienza storica che la comunità afroamericana ha vissuto nella forma della schiavitù e della segregazione nelle periferie urbane, rappresenta quello spazio in cui, collettivamente, è possibile riconoscere la propria soggettività e la propria identità, dando vita a spazi di resistenza. Significa essere in un "un luogo capace di offrirci la possibilità di una prospettiva radicale da cui guardare, creare, immaginare alternative e nuovi mondi"[712]. Per *margine* non si intende esclusivamente lo spazio fisico, oggettivo di separazione dal centro ma è il luogo interstiziale in cui si legano il vissuto di oppressione e la presa di posizione, il punto a partire dal quale promuovere uno sguardo critico che consente di mettere in discussione quella convergenza tra vittimizzazione e marginalizzazione. Infatti, questo luogo non è solo geografico, ma simbolico e politico, e vi s'intrecciano l'oppressione vissuta e la presa di coscienza critica.

Il *margine* dipinge una realtà affine, seppur nella sua diversità, alla *frontiera* delineata dalla teorica femminista *queer* Gloria Anzaldúa. Un concetto che può essere essenziale per una decostruzione delle narrazioni vittimistiche delle donne migranti e non occidentali nella contemporaneità. Sebbene collocati in contesti diversi, entrambi i concetti parlano di una soglia in cui l'esperienza del dolore si intreccia con la possibilità della trasformazione, dell'attraversamento. Infatti, la *frontiera* è lo spazio geografico, fisico e doloroso che separa il Messico dagli Stati Uniti, e oggi la distesa di acqua del Mediterraneo dalla terra europea. È "una ferita aperta che sanguina"[713] e la cui cicatrizzazione sembra implicare la perdita di identità, di storia, di complessità e talvolta, della vita. Le politiche migratorie odierne che costruiscono margini e frontiere fisiche e simboliche, lo sfruttamento economico e lavorativo delle persone razzializzate relegano le soggettività a una "zona del non-essere" dove le esistenze sono ontologicamente inferiorizzate,

[712] B. HOOKS, *Elogio del margine*, cit., p. 30.
[713] G. ANZALDÚA, *Terre di confine. La frontera. La nuova mestiza*, trad. it. di P. Zaccaria, Firenze, Black Coffee, 2022, p. 20.

confinate ed essenzializzate, perpetuando regimi di *razzializzazione*[714] e deumanizzazione.

Tuttavia, come ha dimostrato Anzaldúa, la *frontiera* non è solo trauma e perdita ma è anche uno spazio ibrido di creazione, molteplicità e resistenza. Infatti, è simbolicamente un non-luogo, un movimento in cui avviene l'incontro tra diverse culture e lingue, dove la permanenza lascia lo spazio alla transitorietà. Pertanto, la frontiera non è il luogo della rassegnazione e della scomparsa ma è segnato dalla lotta, dalla convergenza di percorsi differenti e dalla scoperta di una *conciencia mestiza*; una nuova coscienza la cui funzione è quella di "far saltare il dualismo soggetto-oggetto che la tiene prigioniera e nel rilevare nella carne e attraverso le immagini del suo lavoro come la dualità venga trascesa"[715]. In altri termini, si tratta di una *coscienza meticcia* che rappresenta una pratica del posizionamento femminista estraneo a ogni tipo di binarismo ontologico[716]e che apre "la strada ad una sorellanza trans-etnica e trans-razziale"[717], ovvero al superamento della prospettiva eurocentrica che produce l'Alterità unicamente tramite la negazione. Il *margine*, secondo hooks, e la *frontiera*, secondo Anzaldúa, diventano spazi epistemici di resistenza e trasformazione.

Entrambi i concetti invitano a ripensare le dinamiche di esclusione e a riconoscere le potenzialità di questi spazi come luoghi di incontro, creazione e lotta. Essi offrono una prospettiva radicale per decostruire le narrative dominanti. Questi spazi, quindi, non sono semplicemente luoghi di marginalità, ma potenti siti di resistenza e possibilità di nuovi mondi. È in questa direzione che si inserisce anche l'intersezionalità, se concepita attraverso una lente decoloniale. Essa non si limita a individuare ed elencare le diverse dinamiche di oppressione, ma ci permette di analizzare le matrici strutturali del potere e della disuguaglianza. Come ha sottolineato Collins, non basta riconoscere la pluralità dei vissuti: è necessario smascherare l'intera architettura e "esperienza della dominazione"[718], radicata in

[714] M. MELLINO, *La critica postcoloniale. Decolonizzazione, capitalismo e cosmopolitismo nei postcolonial studies*, cit. pp. 16-33.
[715] G. ANZALDÚA, *Terre di confine. La frontera. La nuova mestiza*, cit., p. 108.
[716] Ivi, p. 109.
[717] R. BORGHI, *Decolonialità e privilegio*, cit. Femminismo e decolonialità in pillole- florielegio.
[718] P. HILL COLLINS, *Intersectionality as Critical Social Theory,* cit. p. 145.

processi politici e culturali di differenziazione imposti storicamente dal colonialismo e perpetuati dalla sua eredità, la colonialità[719]. Le categorie subalterne, in questa prospettiva, non possono essere ridotte a semplici "gruppi svantaggiati", come accade nella lettura neoliberista che individua nel merito e nella volontà personale le cause delle disuguaglianze sociali. Piuttosto, sono il risultato di precise operazioni di soggettivazione e gerarchizzazione. Assumere l'intersezionalità in dialogo con il femminismo decoloniale, dunque, "implica cogliere l'attuale neutralizzazione dell'intersezionalità all'interno della governance neoliberista della conoscenza"[720] e impegnarsi in un ripensamento radicale del femminismo, in grado di porre al centro i corpi, i saperi *marginali* e le lotte delle soggettività razzializzate.

> Sebbene il concetto di intersezionalità abbia avuto il merito innegabile di mettere in connessione razzismo e sessismo, il concetto di colonialità svela completamente come questi si siano vicendevolmente costruiti e imposti nel contesto coloniale. Non si tratta, infatti, di varie forme di oppressione che si intersecano e/o sovrappongono l'una con l'altra, ma dell'agire della stessa radice moderno-coloniale di genere. In ultima analisi, dunque, la lente intersezionale da sola non basta ad offrire una interpretazione critica dei sistemi di oppressione in atto quotidianamente.[721]

Pertanto, non basta incrociare assi di oppressione ma occorre interrogare la radice epistemica e storico-materiale del sistema che li genera. È qui che l'intersezionalità ha bisogno di essere contaminata e radicalizzata dal pensiero decoloniale e dai femminismi del Sud Globale, affinché non venga ridotta a una tecnologia di gestione della *diversità* funzionale al sistema stesso. In tal senso, la lotta per la liberazione delle donne nere passa anche attraverso la smaterializzazione di questi dispositivi simbolici, che riducono le soggettività a funzioni di consumo, desiderio o alterità esotica. Riattivare una narrativa decoloniale dei corpi diventa, dunque, un gesto di restituzione ontologica, un atto di insubordinazione alle logiche coloniali che continuano a operare nei dispositivi di sapere, rappresentazione e potere contemporanee.

---

[719] *Ibidem*.
[720] S. BILGE, *Whitening Intersectionality Evanescence of Race in Intersectionality Scholarship*, cit., p. 176.
[721] Ivi, p. 218.

In conclusione, l'adozione di una metodologia intersezionale integrata da pratiche decoloniali[722] risulta imprescindibile per analizzare in modo trasversale e stratificato le molteplici forme di oppressione e discriminazione che si manifestano anche nei contesti lavorativi contemporanei[723]. Come abbiamo mostrato nella prima parte di questo capitolo, tale prospettiva si rivela essenziale per comprendere le condizioni materiali e simboliche di sfruttamento che colpiscono in particolare le donne razzializzate del Sud Globale, impiegate nei settori del lavoro di cura, dell'assistenza domestica, della produzione industriale e tecnologica, così come nelle filiere globali dell'industria tessile. Queste forme di subordinazione non possono essere adeguatamente comprese se analizzate esclusivamente attraverso l'asse del genere: è necessario, piuttosto, indagare l'intersezione tra genere, razza, classe, abilità, età, colonialità, al fine di cogliere le configurazioni di potere che strutturano le diseguaglianze sociali.

Nel prossimo paragrafo, vedremo come tale approccio critico possa essere applicato anche all'analisi delle politiche aziendali, nella misura in cui consente di superare una lettura *monocategoriale* delle discriminazioni e di promuovere modelli organizzativi capaci di riconoscere la complessità delle soggettività coinvolte. In questo scenario si inserisce il *diversity management*, un campo che, pur collocandosi spesso all'interno della razionalità neoliberale e quindi soggetto a processi di cooptazione e neutralizzazione critica, può tuttavia essere riarticolato alla luce di una metodologia intersezionale e decoloniale.

Riteniamo infatti che sia possibile e necessario, immaginare pratiche di gestione della *differenza* che non si limitino a riconoscimenti simbolici o rappresentazioni numeriche, ma che mettano in discussione le strutture stesse che producono la marginalizzazione. Un *management* intersezionale e situato può rappresentare, in questa prospettiva, uno strumento trasformativo, capace di connettere analisi critica e intervento pratico, e di aprire nuovi spazi di resistenza e consapevolezza.

---

[722] Per un approfondimento si consiglia la lettura di: T. PETROVICH NJEGOSH, V. RIBEIRO CORROSACZ, *Introduzione: saperi e pratiche decoloniali*, cit.

[723] Si rimanda alla lettura del seguente testo: F. SCIARELLI, A. RINALDI, *Development Management of Transforming Economies: Theories, Approaches and Models for Overall Development*, Palgrave Macmillan, London 2017.

2.3 Decostruire la gestione della diversità: leggere le pratiche e strategie organizzative attraverso una lente intersezionale e decoloniale.

Alla luce di ciò che è emerso nei paragrafi precedenti, l'elaborazione di pratiche di *diversity management* implica un cambiamento di paradigma: non si tratta più di gestire le differenze, ma di trasformare le strutture che le producono e le gerarchizzano. In questa prospettiva, l'intersezionalità consente di smascherare una visione imprenditoriale della *diversità*, intesa come valore aggiunto da "ottimizzare", ovvero un mero strumento di *marketing* aziendale o di legittimazione simbolica. Come osserva Sara Ahmed, nelle istituzioni il linguaggio della *diversità* spesso "circola come segno di buone intenzioni, piuttosto che come impegno concreto al cambiamento"[724]. Un approccio realmente trasformativo, invece, richiede di partire dalla materialità delle oppressioni, dai vissuti situati delle soggettività subalterne e dalle relazioni strutturali di potere che attraversano anche i contesti di lavoro.

Una delle sfide più urgenti della contemporaneità è proprio quella di disinnescare la tensione tra le politiche istituzionali di genere e le retoriche aziendali sulla *diversità*, da un lato, e la persistenza di diseguaglianze sociali, dall'altro. Ci chiediamo allora: come è possibile conciliare la crescente attenzione pubblica verso temi come la parità di genere, l'antirazzismo, l'abilismo o le discriminazioni LGBTQIA+, con la realtà di una società ancora radicalmente strutturata da dinamiche di esclusione, maschilismo, violenza e sfruttamento? Non possiamo ignorare il paradosso per cui, in un momento storico in cui il femminismo è più visibile e mediaticamente riconosciuto, assistiamo a un simultaneo aumento di femminicidi in Italia[725] negli ultimi anni, alla criminalizzazione delle persone migranti alle frontiere[726], alla stigmatizzazione delle soggettività *trans*, *queer* e non conformi e allo sfruttamento crescente delle donne razzializzate nel mercato del lavoro. Questa contraddizione non è un'anomalia, ma è indicativa della cooptazione neoliberale e capitalistica dei linguaggi e delle istanze femministe. Un simile

[724] S. AHMED, *On Being Included. Racism and Diversity in Institutional Lif*, cit., p. 12

[725] Si consiglia di consultare i dati dell'Osservatorio nazionale dei Femminicidi, Lesbicidi, Transcidi (FLT) in Italia di *Non Una Di Meno* (NUDM), suddivisi per anno https://osservatorionazionale.nonunadimeno.net/anno/2025/.

[726] Si consiglia di consultare i dati registrati raccolti da *Open Migration* https://openmigration.org/analisi/la-criminalizzazione-sistematica-di-persone-migranti-e-ong/.

slittamento è evidente anche nell'ambito del *diversity management* e delle politiche istituzionali, dove la crescente enfasi sulla "femminilizzazione del lavoro", sull'"*empowerment* femminile" e sull'idea delle "donne come vantaggio competitivo", si inscrive perfettamente nell'ideologia dell'impresa attenta alle differenze, ma spesso svincolata da un effettivo processo di redistribuzione del potere. Difatti, "la maggior parte delle sperimentazioni ad oggi condotte si sono basate su un approccio cosiddetto 'additivo' o 'aggiuntivo' più che in un orizzonte di reale trasversalità sistemica"[727].

Nel corso della nostra ricerca, abbiamo osservato come questo tipo di narrazione favorisca una concezione *monocategoriale* e depoliticizzata della *diversità*, in cui le differenze vengono scomposte, rese misurabili e disciplinate secondo logiche normative. Il rischio è che la *diversità* venga rappresentata come una somma di identità separate, da gestire attraverso pratiche standardizzate, eludendo le dinamiche strutturali che producono oppressione. A tal proposito, "il pensiero intersezionale conferma la sua rilevanza nel dibattito odierno per un'analisi della diversità nelle sue possibili forme, sollecitando una riflessione profonda sui processi di costruzione dell'identità, del rapporto fra individuo e collettività e, infine, del ruolo della dimensione istituzionale nel determinare le diseguaglianze fra persone"[728].

Tuttavia, l'analisi delle attuali politiche di genere promosse in ambito istituzionale e aziendale, dalla certificazione della parità di genere (*PDR125*), ai programmi formativi sulla *leadership*, sulla parità di genere e sul *diversity management* mostra come persista l'assenza di una prospettiva intersezionale e decoloniale[729]. A prevalere è, invece, un approccio riduttivo e normativo che assume il genere come categoria unica e autonoma d'analisi, ancorata a un binarismo essenzialista e vincolata a una visione eteronormativa e universalizzante. Difatti, "le donne, in particolar modo, dopo essere state inchiodate per secoli alla

[727] M. SANGIULIANO, *Differenze per cambiare le organizzazioni. Riflessioni su apprendimento organizzativo e formazione nei processi di mainstreaming di genere attraverso il concetto di intersezionalità*, in "Formazione & Insegnamento", vol. X, n. 2, 2012, pp. 179-198.
[728] S. MARCHETTI, *Intersezionalità*, in C. Botti, *Le etiche della diversità culturale*, Le Lettere, Firenze 2013, p. 146.
[729] E. HOLVINO, *Intersections: The Simultaneity of Race, Gender and Class in Organization Studies*, cit.

'naturalizzazione' del loro corpo, oggi vengono anche 'culturalizzate' e messe a valore persino sul piano dell'organizzazione del *business* neoliberista. Divengono, in altre parole, anche un "oggetto" del diversity management"[730].

Come abbiamo evidenziato nella seconda parte di questo capitolo, il femminismo neoliberista ha svolto un ruolo determinante nella diffusione di questa narrazione, proponendo un'idea di *empowerment* femminile che presuppone un soggetto "donna" omogeneo, bianco, cisgenere, abile, appartenente alla classe media. Questa figura normativa diventa la misura implicita delle politiche aziendali e istituzionali, che si presentano come emancipatorie ma finiscono per riprodurre logiche escludenti, tramite strategie di *management* fondate sulla misurabilità, conformità e *performance*. Un esempio è la "Certificazione della parità di genere" (*PDR125:2022*), che si basa su indicatori binari e quantitativi (donne/uomini in posizioni apicali, *divario* salariale, presenza femminile nei consigli di amministrazione), ignorando le esperienze e le condizioni di soggettività *trans*, non binarie, migranti e razzializzate. Come abbiamo visto nel secondo capitolo, questi parametri, lungi dal mettere in discussione la normatività di genere e le relazioni di potere che la attraversano, operano una neutralizzazione del conflitto politico insito nelle disuguaglianze strutturali. Attraverso indicatori standardizzati, procedure di misurazione e dispositivi valutativi apparentemente neutri, l' equità viene ricodificata in termini di *performance*, efficienza e conformità normativa. In questo modo, le asimmetrie di potere vengono depoliticizzate e trattate come problemi tecnici da gestire, piuttosto che come rapporti sociali da trasformare, contribuendo così al mantenimento dello *status quo* e alla riduzione dell'equità di genere a un obiettivo *tecnico-amministrativo*, anziché a un processo politico di redistribuzione, riconoscimento e giustizia sociale.

Analogamente, le politiche sul congedo parentale continuano a fondarsi su modelli familiari eteronormativi, in cui il ruolo di cura è diviso tra madre e padre in termini biologici e non socialmente costruiti. In questo schema, le genitorialità *queer*, le genitrici non riconosciute dal diritto o le persone *trans** restano fuori dal campo di riconoscibilità istituzionale. Questi esempi mettono in luce l'approccio

[730] A. SIMONE (a cura di), *Sessismo democratico. L'uso strumentale delle donne nel neoliberismo*, cit., p. 13.

frammentario ed essenzialista proprio delle politiche di inclusione, in cui ogni categoria (donne, persone disabili, migranti, LGBTQIA+) viene considerata in isolamento, attraverso strumenti e programmi separati, senza alcuna analisi delle intersezioni tra i diversi assi di oppressione.

> Rispetto in particolare alla questione della disparità lavorativa, quella di genere va dunque considerata come una categoria analitica sì indispensabile ma non autosufficiente per spiegare le oppressioni e le discriminazioni esistenti e mai ricomposte, né per produrre politiche riparatorie e risolutive di ampio respiro e di cambiamento. Tutte le asimmetrie di potere vissute dalle donne in questo specifico campo d'indagine non si sommano ma si intrecciano, rafforzandosi a vicenda e generando così uno svantaggio che è altro e ancora più articolato rispetto a quello che viene notoriamente definito come svantaggio femminile.[731]

In tal senso, l'adozione di una prospettiva intersezionale permette di superare una concezione semplificata e binaria della *diversità*, che tende a ridurre le soggettività a identità fisse, culturalmente e definite in modo essenziale:

> […] la diversità [si configura] come un fenomeno di gruppo di dipendenti appartenenti alla stessa categoria. Questa definizione ristretta di gruppo si basa sul presupposto che queste caratteristiche demografiche siano costitutive dell'essenza degli esseri umani e contribuisce alla loro ulteriore rappresentazione come immutabili e immutabili. Questa prospettiva nasconde il potere naturalizzando la diversità come essenza universale e fissa di un gruppo.[732]

In molte strategie di *diversity management*, infatti, la *diversità* è rappresentata come un attributo individuale da gestire, spesso associato a una narrazione naturalizzante e stereotipica: le donne sono empatiche, le persone migranti resilienti, le minoranze portatrici di creatività "etnica". A tal proposito, l'applicazione degli studi di genere nelle organizzazioni "nella propria fase iniziale [hanno] avuto i tratti di una rappresentazione binaria dei temi dell'uguaglianza di genere nei termini di comportamenti maschili e femminili nelle organizzazioni, astratti dalle altre differenze e tendenti verso l'essenzializzazione"[733]. Al contrario, gli approcci intersezionali e decoloniali possono offrire strumenti analitici

---

[731] C. SANTONI, *Intersezionalità e complessità sociale. Una lettura della disparità lavorativa oltre il genere*, in "Culture e Studi del Sociale", vol. 7, n. 2, pp. 253-267, p. 261.
[732] P. ZANONI, M. JANSSENS, *Deconstructing Difference: The Rhetoric of Human Resource Managers' Diversity Discourses*, cit., p. 57.
[733] M. SANGIULIANO, *Differenze per cambiare le organizzazioni. Riflessioni su apprendimento organizzativo e formazione nei processi di mainstreaming di genere attraverso il concetto di intersezionalità*, cit., p. 191.

indispensabili per decostruire la neutralità apparente delle dinamiche organizzative, rendendo visibili le intersezioni sistemiche tra potere, soggettivazione e politiche istituzionali. Attraverso queste lenti, diventa possibile analizzare in che modo i rapporti storici di dominio, legati a razza, genere, classe, sessualità, abilità, età, strutturano non solo le gerarchie formali e informali all'interno del contesto lavorativo, ma anche i comportamenti quotidiani, le interazioni, le strategie e le aspettative normative che modellano la vita aziendale.

In altre parole, gli approcci intersezionali e decoloniali consentono di spostare lo sguardo dalle differenze individuali intese come dati identitari da misurare e quantificare verso i dispositivi strutturali e simbolici che producono, regolano e gerarchizzano tali differenze. Ciò significa interrogare in modo critico il modo in cui gli stereotipi di genere, le pratiche di razionalizzazione del lavoro, i modelli egemonici di *leadership* e i linguaggi istituzionali contribuiscono a costruire ambienti professionali che, pur dichiarandosi inclusivi, continuano a riprodurre forme sottili e sistemiche di esclusione, diseguaglianza ed eteronormatività. Infatti, la prospettiva neoliberista vede nella "diversità un fatto universale e oggettivo che può essere descritto, misurato e utilizzato"[734], piuttosto che una costruzione sociale che riflette le relazioni di potere esistenti.

La prospettiva intersezionale, in particolare, mostra che le soggettività non sono entità statiche o sommabili, ma si costituiscono nella relazione con sistemi di oppressione che si intersecano e si rafforzano reciprocamente. Questo ha implicazioni dirette sul funzionamento delle organizzazioni: ciò che viene percepito come "atteggiamento professionale", "disponibilità", "flessibilità" o "*leadership*" è spesso definito a partire da un soggetto universale, implicitamente uomo, bianco, cisgenere, abile e di classe medio-alta. Le soggettività che si discostano da questo modello sono frequentemente percepite come "non conformi", "problematiche" o "da includere", e vengono disciplinate attraverso pratiche di esclusione sottile, marginalizzazione o assimilazione.

Parallelamente, la prospettiva decoloniale ci invita a guardare alle organizzazioni non solo come spazi neutri di produzione, ma come luoghi

[734] P. ZANONI, M. JANSSENS, *Deconstructing Difference: The Rhetoric of Human Resource Managers' Diversity Discourses*, cit., p. 57.

attraversati da logiche coloniali persistenti, che si riproducono nei modelli gestionali, nei processi decisionali, nei linguaggi e nei rapporti tra il personale dipendente. Le rappresentazioni essenzialiste, seppur mascherate da retoriche inclusive, riproducono logiche neoliberali e funzionali al mercato, in cui la differenza diventa uno strumento da capitalizzare, un ostacolo individuale piuttosto che una leva di trasformazione strutturale[735]. In altri termini, "ogni dipendente può essere visto come 'diverso', e la diversità viene re-inscritta all'interno di un classico discorso organizzativo meritocratico, attribuendo agli individui la responsabilità di cogliere le opportunità"[736].

In questo quadro teorico, si inserisce la proposta di Mabey e Finch-Lees[737] i quali attribuiscono alle strategie di *diversity management* un potenziale trasformativo[738]. Infatti, gli autori evidenziano come la gestione della *diversità* possa assumere forme differenti a seconda dei contesti, offrendo così una più ampia gamma di risposte. Nello specifico, propongono un approccio definito "di apprendimento" o *learning and effectiveness*[739], che si distingue per il suo carattere aperto e ricorsivo nella misura in cui considera la *diversità* non come un oggetto da gestire ma come una fonte e risorsa di apprendimento. Essa non solo è capace di arricchire l'organizzazione ma ha il potenziale di trasformare la comprensione stessa del concetto di *diversità*. La *diversità*, infatti, viene concepita come un processo dinamico e relazionale, capace di attivare apprendimenti continui all'interno dell'organizzazione stessa.

Secondo tale prospettiva, le differenze non sono considerate una risorsa economica o un obbligo etico, ma un'opportunità per ripensare continuamente processi, pratiche, linguaggi e significati. Ciò colloca questo approccio in un

[735] *Ibidem*.
[736] Ivi, p. 57.
[737] C. MABEY, T. FINCH-LEES, *Management and Leadership Development*, SAGE Publications, London 2008.
[738] Il riferimento a Mabey e Finch-Lees non intende proporre una ricostruzione esaustiva del loro contributo teorico, né collocarli al centro dell'impianto concettuale di questo lavoro. Essi sono piuttosto assunti come un esempio significativo di un approccio al *diversity management* che, pur muovendosi all'interno del paradigma neoliberale contemporaneo, tenta di introdurre elementi di riflessività e apprendimento critico. In questo senso, il loro contributo viene qui utilizzato come approfondimento funzionale al tema di ricerca, nella misura in cui consente di mettere a fuoco potenzialità e limiti di approcci apparentemente trasformativi se letti da una prospettiva femminista intersezionale.
[739] C. MABEY, T. FINCH-LEES, *Management and Leadership Development*, cit. p. 204.

territorio critico e riflessivo, che sfugge alla "tendenza colonizzatrice del discorso imprenditoriale"[740]. Si tratta di un paradigma che intende mettere in discussione le tendenze essenzialiste e assimilazioniste dei modelli predominanti di *diversity management*, assumendo, invece, che la crescente eterogeneità delle persone che compongono un'organizzazione possa avere effetti fondamentali sulla struttura stessa. Infatti, "l'approccio di apprendimento incoraggia un dialogo aperto, partecipativo e democratico, in linea con l'action learning critica, in cui alle voci e ai punti di vista di tutti i gruppi […] viene riconosciuta pari legittimità"[741].

Seguendo questa prospettiva, la crescente eterogeneità del personale non è vista come un elemento da gestire o integrare paternalisticamente, ma come una leva capace di ridefinire profondamente l'identità e la struttura dell'organizzazione.

Secondo gli autori, questo approccio può incidere non solo sulle politiche aziendali, ma anche sui valori, le aspettative, le reti di potere, la cultura interna e persino sulla "struttura stessa dell'organizzazione"[742].

A tal proposito, è importante precisare che questa ridefinizione strutturale si colloca prevalentemente sul piano culturale, simbolico e relazionale, senza tradursi in una messa in discussione esplicita dei vincoli economici e delle logiche neoliberiste. Infatti, sebbene l'enfasi sul dialogo e sulla pluralità delle voci rappresenti un elemento di indubbio interesse, l'approccio non sviluppa un confronto sistematico con le strutture di potere che producono disuguaglianze di genere e razza, né con le critiche femministe e antirazziste al *management* contemporaneo. Il rischio è dunque che il potenziale trasformativo venga circoscritto a processi di apprendimento e riflessività interna, lasciando sullo sfondo le dimensioni materiali, storiche e politiche che attraversano le organizzazioni e ne orientano le gerarchie e ruoli.

A titolo esemplificativo, gli autori propongono un modello che supera le logiche occasionali e strumentali della formazione tradizionale, spesso ridotta a eventi isolati, "che si affidano a momenti sporadici di formazione sulla diversità o a programmi di sviluppo indirizzati specificamente a gruppi minoritari, come

[740] Ivi, p. 113.
[741] Ivi, p. 205.
[742] *Ibidem*.

coaching o mentoring rivolti a donne o a minoranze etniche"[743], per mettere in luce i processi continuativi di apprendimento critico, capaci di generare dialogo aperto, partecipativo e collettivo.

A tal proposito, il *mentoring* e il *coaching* rappresentano due tra le pratiche più diffuse nei contesti aziendali per promuovere lo sviluppo delle competenze, la *leadership* e l'autonomia del personale. Tuttavia, come numerosi studi hanno messo in luce, queste pratiche possono facilmente assumere una configurazione paternalistica[744], soprattutto quando sono inserite all'interno di programmi standardizzati e strettamente economici, che mirano all'"integrazione" della *diversità* senza interrogare le strutture sociali e organizzative che riproducono disuguaglianze sistemiche. In tali casi, *mentoring* e *coaching* rischiano di produrre una "clonazione aziendale"[745]: ovvero la riproduzione di soggettività manageriali conformi ai modelli dominanti, bianchi, maschili, eterosessuali, abili. Le differenze vengono così annullate o gestite, mentre alle persone viene richiesto di interpretare sé stesse come "imprese" da sviluppare, ottimizzare e capitalizzare. Lungi dal favorire l'autodeterminazione, queste pratiche possono diventare strumenti di disciplinamento simbolico e materiale.

Nei programmi aziendali, il *mentoring* può tradursi in una forma di "sessismo benevolo", in cui il soggetto da "formare" viene istruito a modulare linguaggio, postura, ambizione, fino a conformarsi, anche esteticamente[746], alle aspettative dell'organizzazione. Emblematico, in questo senso, è il caso riportato in uno studio sulle aziende della revisione contabile statunitensi, in cui una dipendente ha intentato una causa contro una delle aziende per non aver ricevuto una promozione[747]. Il motivo è che fosse "troppo mascolina" e che avrebbe dovuto "camminare, parlare e vestirsi in modo più femminile"[748] per poter essere considerata idonea a ruoli dirigenziali. Questo caso, mostra con chiarezza come il

[743] *Ibidem*.
[744] L. SUGAMELE, *La narrazione dei corpi nell'edificazione "eurocentrica-androcentrica" coloniale: terra femminilizzata, reificazione e subalternità*, in "Altre modernità", vol. 2, 2019, pp. 73-86.
[745] Ivi, p. 114.
[746] Per un approfondimento del tema si consiglia la lettura di M. C. MARCHETTI, *La rappresentazione simbolica del potere attraverso la moda*, in "Riviste online Sapienza", n.2, 2021, pp. 35-54.
[747] Per approfondire meglio il caso citato si rimanda alla lettura di M. A. COVALESKI, M. W. DIRSMITH, J. B. HEIAN E S. SAMUEL, *The Calculated and the Avowed: Techniques of Discipline and Struggles Over Identity in BigSix Public Accounting Firms*, in "Sage Publications", vol. 43, n.2, 1998, pp. 293-327.
[748] C. MABEY, T. FINCH-LEES, *Management and Leadership Development*, cit., p. 114.

mentoring spesso possa essere usato non per valorizzare le differenze, ma per disciplinarle e gestirle, secondo una norma di genere rigida ed eteronormativa. Alle donne, infatti, non è richiesto solo di essere competenti, ma di apparire in modo conforme a una femminilità leggibile e rassicurante per il contesto aziendale. In tal modo, l'inclusione diventa condizionata all'assimilazione, alla regolazione del corpo e alla *performance*, rendendo il riconoscimento subordinato alla riproduzione di stereotipi di genere e a caratteristiche stereotipicamente femminili "considerate necessarie per 'avere successo' in questi contesti organizzativi"[749].

Ciò dimostra come le pratiche di *mentoring*, se non ripensate criticamente, rischiano di perpetuare stereotipi di genere, rendendo l'inclusione condizionata all'assimilazione e alla regolamentazione.

Come molte pratiche di sviluppo manageriale, anche il coaching può essere letto come un dispositivo di acculturazione: uno strumento che produce soggettività conformi ai valori organizzativi dominanti. Alcuni studiosi critici lo interpretano come un mezzo di controllo simbolico, utile alla costruzione di élite aziendali e alla produzione di consenso, soprattutto quando accompagnato da incentivi intangibili (come promesse di promozione non formalizzate).[750]

Tuttavia, se attraversate da prospettive femministe, critiche e intersezionali, possono trasformarsi in pratiche relazionali capaci di generare *agency*, ascolto e riconoscimento. Un* mentore o consulente che adotta un approccio intersezionale e decoloniale, infatti, non si colloca in una posizione verticale di trasmissione del sapere, ma attiva un dialogo tra soggetti situati, che condividono esperienze, saperi incarnati e strategie di resistenza.

Allo stesso modo, può offrire uno spazio sicuro in cui le soggettività marginalizzate, possano riformulare la propria presenza professionale, non in funzione della performatività neoliberale, ma della propria storia e dei propri desideri. È in questa prospettiva che tali pratiche assumono un valore politico: diventano luoghi di contro-narrazione, in cui è possibile mettere in discussione le gerarchie organizzative, elaborare desideri divergenti, ridefinire e decostruire i significati stessi di successo, *leadership*, competenza, professionalità. Non si tratta, dunque, di rifiutare il *mentoring* o il *coaching* in quanto tali, ma di de-

[749] *Ibidem.*
[750] Ivi, p. 173.

essenzializzarli, contestualizzarli e risignificarli all'interno di pratiche organizzative femministe, orientate alla giustizia sociale e non alla sola valorizzazione economica della *diversità*:

> […] il coaching può rappresentare uno spazio simbolico di parola, un luogo dove le soggettività organizzative possono esprimere forme di alterità, resistenza o dissonanza rispetto alla norma. In questo senso, è innegabile che molti coachee percepiscano queste conversazioni come momenti di liberazione, in cui è possibile esplorare conflitti, desideri e alternative all'interno di un contesto professionale altrimenti conformista.[751]

Con tale approccio, le soggettività non sono definite rigidamente in base all'appartenenza a determinati gruppi (per esempio "donne", "migranti", "disabili"), ma sono riconosciute nella loro unicità, molteplicità e complessità. Inoltre, la differenza non viene ridotta a un semplice attributo identitario da contabilizzare o gestire, ma viene letta in relazione ai rapporti di potere che attraversano l'organizzazione. È proprio questa attenzione alla dimensione relazionale della differenza che risiede il potenziale più radicale e trasformativo dell'approccio intersezionale e decoloniale proposto. Attraverso una gestione della *diversità* pensata in questi termini, i cambiamenti "potrebbero riguardare i sistemi, le strutture, le reti, la cultura, i valori, le aspettative, le basi di potere interne e persino la missione e gli obiettivi dell'organizzazione"[752].

In conclusione, riteniamo che l'adozione di una lente femminista, intersezionale e critica non solo consenta di smascherare le ambivalenze delle pratiche manageriali dominanti, ma offra anche strumenti concreti per ripensarle e proporne altre.

[751] Ivi, p. 174.
[752] Ivi, p. 206.

CONCLUSIONI

In questa sezione ci occuperemo segnalare in maniera sintetica i risultati e le conclusioni del progetto di tesi. In particolare, nel primo capitolo abbiamo ricostruito le caratteristiche fondamentali del *diversity management*, analizzandone le origini, le motivazioni e le principali modalità di attuazione. Tale ricognizione storica e descrittiva ha permesso di mettere in luce l'ambivalenza che lo contraddistingue: nato come strumento per valorizzare le differenze nei contesti aziendali, esso rischia spesso di ridurre le istanze di giustizia sociale a mere opportunità di profitto. In tal senso, la sua "promessa di riconoscimento" delle *vite precarie*[753] può trasformarsi in un processo di neutralizzazione politica, che garantisce la conservazione dello *status quo*. Le differenze vengono valorizzate prevalentemente come capitale economico, trasformandosi in risorse funzionali all'ottimizzazione dell'immagine aziendale e della competitività delle imprese piuttosto che incidere sui rapporti di potere che producono discriminazione. Non si tratta, dunque, di condannare le politiche di *diversity management*, ma di evidenziare come, se ancorate a una logica neoliberale, esse possano trasformarsi in strumenti di soggettivazione e assoggettamento, ben lontani dai principi di giustizia sociale da cui pure dichiarano di muovere.

Questa cornice teorica ha fatto da sfondo al secondo capitolo, dedicato all'analisi del femminismo neoliberista e alle sue principali configurazioni. Abbiamo mostrato come le pratiche manageriali fondate su concetti quali *empowerment* individuale, meritocrazia e *leadership* femminile tendano a riprodurre quello che Nancy Fraser definisce un processo di cooptazione del femminismo da parte del neoliberismo[754]: le rivendicazioni di autodeterminazione sono riconfigurate e reinterpretate in chiave performativa, compatibili con la logica costi-benefici del mercato. In questa direzione, la ricerca ha confermato le analisi di Catherine Rottenberg e Hester Eisenstein, secondo cui il femminismo neoliberista non costituisce un progetto di trasformazione collettiva, bensì un

[753] J. BUTLER, *Vite precarie. Contro l'uso della violenza in risposta al lutto collettivo,* cit.
[754] N. FRASER, *Fortune del femminismo. Dal capitalismo regolato dallo stato alla crisi neoliberista*, cit.

dispositivo disciplinare che promuove un modello di soggettività imprenditoriale, individualista e competitiva, chiamata a dimostrarsi quotidianamente meritevole di felicità e successo. Come evidenzia Wendy Brown[755], l'*homo oeconomicus* diventa l'archetipo normativo a cui conformarsi, mentre l'emancipazione femminile viene declinata nei termini di autoimprenditorialità e consumo[756].

Un ulteriore apporto teorico rilevante è rappresentato dalla critica di Sara Ahmed alla cosiddetta "burocrazia della giustizia"[757]. Ahmed mostra come le retoriche della *diversità*, lungi dal produrre un cambiamento radicale, si traducano spesso in pratiche amministrative, certificazioni e linee guida che depoliticizzano le rivendicazioni, riducendole a procedure tecniche prive di potenziale trasformativo. La sua analisi rivela come la nozione di *diversità* si presenti particolarmente attraente per le imprese perché percepita come priva di conflitto: un concetto apparentemente neutro, capace di veicolare consenso, governabilità e reputazione. Tale neutralità apparente, tuttavia, trasforma le differenze in strumenti di *branding* e gestione, spostando l'attenzione dalla trasformazione delle pratiche organizzative alla costruzione di un'immagine rassicurante e di ampie vedute.

Alla luce di ciò, il secondo capitolo ha permesso di mettere in evidenza un rischio significativo: la *diversità* può diventare una pratica comunicativa utilizzata strategicamente per rassicurare il personale e consolidare la legittimazione delle aziende nel mercato globale, senza incidere realmente sulle strutture che riproducono esclusione e marginalizzazione. La rappresentazione simbolica delle soggettività minoritarie, la pubblicazione di documenti ufficiali e l'adozione di *policy* specifiche finiscono, così, per veicolare l'idea che le disuguaglianze siano già state affrontate o addirittura superate. In realtà, queste pratiche si collocano su un piano prevalentemente retorico e reputazionale, contribuendo a rafforzare un'immagine progressista delle organizzazioni, ma senza produrre un cambiamento strutturale.

Il terzo capitolo ha reso ancora più evidente il limite strutturale di un approccio che tratta le differenze come categorie isolate. A tal proposito, le

[755] W. BROWN, *Il disfacimento del demos. La rivoluzione silenziosa del neoliberismo*, cit.
[756] W. BROWN, *Stati murati, sovranità in declino*, trad. it di S. Liberatore, Laterza, Bari- Roma 2013.
[757] S. AHMED, *On Being Included. Racism and Diversity in Institutional Life*, cit.

riflessioni di Crenshaw hanno mostrato il rischio di *intersectional erasure*[758], ossia la cancellazione delle esperienze che emergono dall'intreccio di più assi di oppressione. È in questo spazio che diventano imprescindibili gli strumenti teorici offerti dagli studi intersezionali e decoloniali, qui analizzati, capaci di svelare le connessioni tra patriarcato, razzismo, colonialismo e capitalismo.

A tal proposito, il contributo di María Lugones ha permesso di mostrare come il genere sia stato storicamente costruito all'interno della "colonialità del potere", stabilendo chi può essere riconosciuto come umano e chi viene relegato nella "zona del non essere" di cui parlava Frantz Fanon[759]. Allo stesso modo, il concetto di "mandato di maschilità"[760] elaborato da Rita Laura Segato illumina le dinamiche implicite che regolano le organizzazioni aziendali, valorizzando tratti di competitività, freddezza e autorità, mentre marginalizzano altre forme di soggettività. Parallelamente, le riflessioni di Françoise Vergès sul femminismo civilizzazionale[761] e di Sara Farris sul *femonazionalismo*[762] hanno ulteriormente messo in luce come persino le istanze femministe possano essere utilizzate per legittimare pratiche di esclusione e controllo delle soggettività migranti e razzializzate.

Così, il femminismo imprenditoriale e neoliberista si confermano essere strumenti funzionale alla riproduzione delle gerarchie di genere, razza e classe. Essi si nutrono della promessa di libertà e autodeterminazione, ma solo per una ristretta *élite* di donne che incarnano il paradigma dell'imprenditorialità, dell'autonomia e del successo individuale. Tale narrazione si regge a scapito di altre soggettività, migranti, razzializzate, *queer*, povere, che restano marginalizzate, oppure incluse soltanto come vittime da "salvare" o come manodopera da sfruttare. Da qui, l'urgenza di sottolineare il nesso strutturale tra femminismo neoliberista e processi di razzializzazione e colonizzazione: il primo non solo elude una lettura intersezionale, ma contribuisce esso stesso a costruire l'alterità come non meritevole di riconoscimento. Un aspetto centrale affrontato nel capitolo riguarda

[758] K. CRENSHAW, *Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color*, cit.
[759] F. FANON, *Pelle nera, maschere bianche,* cit.
[760] R. L SEGATO, *La guerra contro le donne*, cit.
[761] F. VERGÈS, *Un femminismo decoloniale*, cit.
[762] S. R. FARRIS, *Femonazionalismo. Il razzismo nel nome delle donne,* cit.

inoltre le catene globali della cura, analizzate da Nancy Fraser e Silvia Federici, che rendono visibile la dimensione strutturale dello sfruttamento femminile e razzializzato nell'economia globale. Le donne migranti e le lavoratrici del Sud Globale continuano a essere collocate in spazi di sacrificabilità economica – basti pensare ai casi del *Rana Plaza* o della *Foxconn* – mentre il successo professionale di alcune donne nel Nord Globale si regge proprio su tale sfruttamento invisibilizzato. In questo modo si perpetuano gerarchie coloniali e *necropolitiche*, come analizzate da Achille Mbembe[763], che stabiliscono chi possa essere riconosciuto come soggetto di diritto e chi invece possa essere sacrificato.

In questo senso, un contributo decisivo del nostro lavoro è stato quello di mostrare come le epistemologie situate non rappresentino un sapere "aggiuntivo", bensì un punto di partenza imprescindibile per disarticolare le narrazioni universali che continuano a dominare il *management*. In questa prospettiva, l'intersezionalità e la decolonialità non vanno intese soltanto come strumenti analitici, ma come posture epistemologiche e politiche capaci di aprire spazi di reale trasformazione.

Sul piano empirico, l'esperienza condotta all'interno delle cooperative *Node soc.coop* e *Leader soc.coop* ha dimostrato che percorsi alternativi sono possibili: il lavoro di formazione, la costruzione di una comunicazione ampia e la creazione di spazi di confronto, hanno mostrato la possibilità concreta di sviluppare ambienti di lavoro attenti alle differenze e che non riducano la *diversità* a mera strategia di *marketing*.

A ragione di ciò, i dati raccolti attraverso i questionari somministrati tra il 2023 e il 2025 mostrano chiaramente questa trasformazione: abbiamo registrato un incremento significativo nella consapevolezza delle discriminazioni, una maggiore capacità di riconoscerne la natura sistemica e una diminuzione della loro percezione come esperienze isolate o individuali. In altre parole, il percorso di formazione ha consentito di spostare lo sguardo dal piano del vissuto personale a quello collettivo e politico, rendendo più evidente la geografia dei poteri che attraversa le relazioni quotidiane.

Pertanto, strumenti come il *vademecum* linguistico e il ciclo di incontri formativi hanno avuto un ruolo determinante: hanno favorito l'emergere di una

[763] A. MBEMBE, *Emergere dalla lunga notte. Studio sull'Africa decolonizzata*, cit.

sensibilità condivisa, stimolato processi di riflessione collettiva e aperto spazi di confronto. Il questionario, in questo senso, non è stato un mero strumento statistico, ma un vero dispositivo politico e culturale, capace di rendere visibili le dinamiche di potere, altrimenti neutralizzate, e di attivare pratiche trasformative. Parallelamente, anche gli incontri formativi hanno reso tangibile l'efficacia di un approccio femminista al *management*: la creazione di momenti di confronto, di ascolto reciproco e di cura condivisa ha permesso di sviluppare una maggiore responsabilità collettiva e di tradurre i principi teorici in pratiche quotidiane, radicando anche nei luoghi di lavoro la possibilità di relazioni fondate su equità, solidarietà e riconoscimento reciproco.

In conclusione, i risultati della ricerca confermano che una possibilità di sottrarre il *management* alla logica del profitto e della *performance* è rappresentata dall'adozione di una prospettiva femminista, intersezionale e decoloniale, capace non solo di includere donne e soggettività marginalizzate nelle strutture esistenti, ma di mettere radicalmente in discussione i presupposti stessi su cui tali strutture si fondano. Solo a partire da tale trasformazione diventa possibile immaginare modelli organizzativi realmente plurali, orientati non alla competizione ma alla solidarietà, non al *branding* ma alla giustizia sociale, restituendo centralità ai soggetti storicamente esclusi e facendo dell'organizzazione un terreno di collettività e resistenza.

BIBLIOGRAFIA

A. BRUNI, S. GHERARDI, B. POGGIO, *Doing Gender, Doing Entrepreneurship: An Ethnographic Account of Intertwined Practices,* in "Gender, Work and Organization", vol. 11, n.4, 2004, pp. 406-429, p. 408.

A. CAVARERO, F. RESTAINO, *Le filosofie femministe*, Mondadori, Milano 2002.

A. CURCIO, *Introduzione ai femminismi. Genere, razza, classe, riproduzione: dal marxismo al queer*, DeriveApprodi, Roma 2019, Edizione digitale.

A. CAVALIERE, U*na giustizia a due dimensioni. Redistribuzione e riconoscimento nell'opera di Nancy Fraser*, Giappichelli, Torino 2023.

A. DAVIS, *Donne, razza e classe*, trad. it, di M. Moïse, A. Prunetti Edizioni Alegre, Roma 2018.

—, *La libertà è una lotta costante. Ferguson, la Palestina e le basi per un movimento*, trad. it. di V. Salvati, Ponte delle Grazie, Milano 2016.

A. FERRARA, *Il lavoro tra differenze e capacità di soggettivazione* in «Sociologia del lavoro»,134, 2014, pp.40-53.

A. H. EAGLY, J. SCHMIDT, *The leadership styles of women and men*, in "Journal of Social Issues", vol. 57, n. 4, 2001, pp. 781-797.

A. LUBITOW, M. DAVIS, *Pastel Injustice: The Corporate Use of Pinkwashing for Profit*, vol. 4, n. 2, 2011, pp. 139-144.

A. M. PONZELLINI, E. RIVA, *Work-life balance e performance aziendale nella prospettiva del Diversity Management*, in "Sociologia del lavoro. Creare valore con la diversità", n.134, Franco Angeli, 2014.

A. M. SLAUGHTER, *Why Women Still Can't Have It All*, in "The Atlantic", 2012.

A. MACK*, Intersectionality and the Colonizing Forces of Whiteness in Feminist Communication Studies*, in S. H. Eguchi, B. M. Calafell, S. Abdi, *De-Whitening Intersectionality Race, Intercultural Communication, and Politics*, Lexington Books, United Kingdom 2020, Edizione Digitale.

A. MBEMBE, *Emergere dalla lunga notte. Studio sull'Africa decolonizzata,* La Decouverte, Paris 2010, trad. it di D. Contadini, Meltemi, Milano 2018, Edizione Digitale.

—, *Necro politics*, trad. engl. S. Corcoran, Duke University Press, Durham and London 2019, Edizione digitale.

—, *Necropolitica*, trad. it. di R. Beneduce e C. Vargas, ombre corte, Verona 2016

A. MCROBBIE, *Feminism and the New Mediated Maternalism*, in "New formations", vol. 80, n. 81, pp. 119-137, 2013.

—, *Post-feminism and popular culture*, in "Feminism and popular culture", vol. 4, n.3, 2004, pp.255-264.

—, *The Aftermath of Feminism: Gender, Culture and Social Change*, Sage, London 2008.

—, *The Aftermath of Feminism: Gender, Culture and Social Change*, Sage, London 2008, p. 59.

A. NANNICINI, *Lavoratrici al margine. Donne che lavorano con altre donne*, Manifesto Libri, Roma 2019.

A. QUIJANO, *Colonialidad del poder y clasificación social*, in (a cura di) S. Castro-Gómez – R. Grosfoguel, *El giro decolonial: reflexiones para una diversidad epistémica más allá del capitalismo global*, cit., pp. 93-126, pp. 118-119.

—, *Colonialidad y Modernidad/Racionalidad*, in "Perú Indígena", n. 29, 1992, pp. 11-20.

A. RIVERA*, La guerra dei simboli. Veli postcoloniali e retoriche dell'alterità*, Dedalo, Bari 2005.

—, *Regole e roghi. Metamorfosi del razzismo*, Dedalo, Bari 2009, pp. 154-165.

A. ROBERTS, *The Political Economy of "Transnational Business Feminism": Problematizing the Corporate-led Gender Equality Agenda,* in "International Feminist Journal of Politics", vol. 17, n.2, 2014, pp. 209-231

A. RINALDI, *Le signore non parlano di soldi. Quanto ci costa la parità di genere?* Fabbri, Bologna 2023.

A. SIMONE (a cura di), *Sessismo democratico. L'uso strumentale delle donne nel neoliberismo*, Mimesis, Edizioni, Milano 2012.

—, *Sessismo democratico. L'uso strumentale delle donne nel neoliberismo*, Mimesis, Sesto San Giovanni 2011.

A. SOMMA, *Il neoliberalismo progressista e i suoi critici. Un dibattitto su redistribuzione, riconoscimento e anticapitalismo*, in "Politica&Società", vol.2, 2022, pp. 163-188.

A. SPINELLI, E. TOGNI, G. VIGGIANI, *Persone trans, intersex e non binarie a lavoro in Italia: rapporto nazionale*, Háttér Society, 2022.

A. VERZA, S. VIDE*, Postfemminismo e neoliberalismo*, Aracne, Roma 2020.

A. VITULLO, R. *ZEZZA, Maam, la maternità è un master che rende più forti uomini e donne*, BUR Varia, Milano 2014.

A. WITTENBERG- COX, *Womenomics in azienda. Come valorizzare i talenti femminili e trarre profitto da un buon equilibrio di genere*, trad. it. di B. Demasi e C. Rosso, Il Sole 24 Ore S. p. A, Milano 2011.

A. ZINITI, *Altri giudici demoliscono il decreto Cutro: il Tribunale di Potenza libera un richiedente asilo tunisino, quello di Catania altri 5*, in "La Repubblica", 13 ottobre 2023.

B. CASALINI, *Il femminismo e le sfide del neoliberismo. Postfemminismo, sessismo, politiche della cura*, IF Press, Roma 2018.

—, Il femminismo e le sfide del neoliberismo. Postfemminismo, sessismo e politiche della cura, IF Press, Roma 2018.

—, *Neoliberalismo e femminismi. Le diverse risposte dei femminismi contemporanei al neoliberalismo e le conseguenze delle politiche neoliberali sulla vita delle donne*, in "Jura Gentium", vol. XIII, n.1, 2015, pp. 31- 65.

—, *Rappresentazioni della femminilità, postfemminismo e sessismo,* in "Iride", vol. XXIV, n.62, 2011, pp. 44-59.

B. DE SOUSA SANTOS, *Epistemologie del sud. Giustizia contro l'epistemicidio*, trad. it. S. Mazzolini, Castelvecchi, Roma 2021.

B. HOOKS, *Ain't a woman. Black Women and Feminism*, Pluto Press, London 1982

—, *Dig Deep: Beyond Lean* in "The feminist wire", ottobre 2012, disponibile su Inhttps://thefeministwire.com/2013/10/17973/.

—, *Elogio del margine. Razza, sesso e mercato culturale*, Feltrinelli, Milano 1998.

—, *Elogio del margine. Razza, sesso e mercato culturale*, trad. it. di M. Nadotti, Feltrinelli, Milano, 1998.

—, *Il femminismo è per tutti: una politica appassionata*, trad. it. di M. Nadotti, Tamu, Napoli 2021.

B. M FERDMAN, S. E. BRODY, *Models of diversity training* in "D. Landis & R. S. Bhagat", vol. 2, n. 16, 1996.

B. MENDOZA, *La colonialità del genere e del potere: dalla postcolonialità alla decolonialità*, trad. it di L. Scudieri, in "About Gender", vol. 12, n. 24, 2023, pp. 369-407.

B. BECKER, B. GERHART, *The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects*, in "Academy of Management Journal", vol. 39, n.4, 1996, pp. 779-801.

B.W. RENATO TOSCANO, *From Margin(s) to Center(s). The Third World Women's Alliance (1969-1979)*, vol. 26, n. 4, 2024, pp. 595-618.

C. ARRUZZA, T. BHATTACHARYA, N. FRASER, *Femminismo per il 99%. Un manifesto*, Laterza, Bari 2019, Edizione digitale.

C. BOERIS, F. MATERA, *Dal margine al centro: un itinerario riflessivo per un'epistemologia dell'(in)giustizia di genere e una pedagogia femminista* in "FrancoAngeli Journals", n. 1, 2024, pp. 190- 207.

C. BOTTICI*, Nessuna sottomissione. Il femminismo come critica dell'ordine sociale*, trad. it. di F. Zappino, Laterza, Bari 2021, Edizione digitale.

C. COSSUTTA, *Domesticità. Lo spazio politico della casa nelle pensatrici statunitensi del XIX secolo*, Edizioni ETS, Pisa 2023.

C. D'ELIA, G. SERUGHETTI, *Libere tutte. Dall'aborto al velo, donne nel nuovo millennio*, Minimum Fax, Roma 2017, Edizione digitale.

C. GUILLAUMIN*, L'ideologia razzista. Genesi e linguaggio attuale*, trad. it. di S. Garbagnoli, Il nuovo melangolo, Genova 2023.

—, *Race et nature: système de marques, idée de groupe naturel et rapports sociaux*, in "Pluriel", vol. 11, 1977, pp. 39-55.

—, *Sesso, razza e pratica del potere. L'idea di natura*, trad.it di S. Garbagnoli, V. Perilli, V. Ribeiro Corossacz, Ombre corte, Verona 2020.

—, *Il corpo costruito*, R. SIEBERT (a cura di), in "Studi culturali", n. 2, 2006, pp. 307-341.

C. HERRING, *Does Diversity Pay? Race, Gender, and the Business Case for Diversity* in "American Sociological Review", vol. 74, n. 2, 2009, pp. 208- 224

C. LEVANDER, Q. MIGNOLO, *The Global South and World Dis/Order*, in "The Global South", n. 5, 2011, pp. 1-11.

C. MABEY, T. FINCH-LEES, *Management and Leadership Development*, SAGE Publications, London 2008.

C. RHODES, *Capitalismo woke. Come la moralità aziendale minaccia la democrazia*, Fazi Editore, Roma 2023, Edizione digitale.

C. ROTTENBERG*, L'ascesa del femminismo neoliberista*, trad. it. di F. Martellino, Ombre Corte, Verona 2020.

C. ROTTENBERG, R. GHIGI, *Feminisms in neoliberal times. From neoconservative agendas to global protests,* in "Rassegna Italiana di Sociologia", vol. 60, n. 4, 2019, pp. 655-666.

C. SANTONI, *Intersezionalità e complessità sociale. Una lettura della disparità lavorativa oltre il genere*, in "Culture e Studi del Sociale", vol. 7, n. 2, pp. 253-267.

C. SHIPMAN, K. KAY, *Sicura di te. Rischiare, sbagliare e vivere felice e imperfetta come sei!* trad. it. di M. L. Capobianco, Il Castoro, Milano 2019.

—, *Womenomics: Write Your Own Rules for Success*, HarperCollins, NewYork 2009.

C. T. MOHANTY, *Femminismo senza frontiere. Teoria, differenze, conflitti*, trad. it. di R. Baritono, ombre corte, Verona 2020.

—, *Under Western Eyes: Feminist Scholarship and Colonial Discourses*, in "Feminist Review", n. 30, 1988, pp. 61-88.

—*, Under Western Eyes" Revisited: Feminist Solidarity through Anticapitalist Struggles*, in "Chicago Journals", vol. 28, n. 2, The University Chicago Press, 2003, pp. 499- 535, p. 514.

C. VOLPATO, *Deumanizzazione. Come si legittima una violenza*, Laterza, Bari 2011.

—, *Psicosociologia del maschilismo*, Laterza, Bari 2013.

Commissione Europea, *Manuale di formazione sul Diversity Management*, Bruxelles 2007.

D. CLUTTERBUCK *A ciascuno il suo mentor. Manuale di mentoring*, trad. it. di M. Laganà, M. Perchiazzi, FrancoAngeli, Milano 2019.

D. HARVEY, *Breve storia del neoliberismo*, trad. it di P. Meneghelli, Il Saggiatore, Milano 2005.

D. L. COLLINSON, J. HEARN, *Men and Masculinities in Work, Organizations and Management*, in "Sage Journals", vol. 5, n. 1, 1998, pp. 289-310.

D. SMITH, *The business case for diversity* in "Mount Eliza Business Review", vol. 1, n. 3, 1998.

D. SPADE, *Normal Life: Administrative Violence, Critical Trans Politics, and the Limits of Law,* Duke University Press, Durham 2015

D. W. SUE, *Microaggressions in Everyday Life: Race, Gender, and Sexual OrientationSueDerald WingMicroaggressions in Everyday Life: Race, Gender and Sexual Orientation*, John Wiley & Sons, New Jersey 2010.

E. BERNACCHI, *Post-femminismo: forme di resistenza e contro-narrative*, in "Jura Gentium", vol. XVII, n.1, pp.196-207.

E. BRINI, *Welfare o Workfare: esperienze e prospettive a confronto*, in "Sociologia del lavoro", 2019, pp. 235-242.

E. DORLIN, *Difendersi. Una filosofia della violenza*, trad. it. di A. Romani, Fandango libri, Roma 2020

E. DUSSEL, *L'occultamento dell'Altro. All'origine del mito della modernità,* trad. it. di U. Gervasoni, La Piccola Editrice, Celleno 1993.

E. G. SÁNCHEZ., M. VERDINI AGUILAR, in "Confluenze", vol. XV, n. 2, 2023, pp. 591-609.

E. HOLVINO, *Intersections: The Simultaneity of Race, Gender and Class in Organization Studies*, in "Gender, Work and Organization", vol. 17, n. 3, pp. 248- 277.

E. KELAN, *Performing gender at work*, Palgrave Macmillan, New York 2009.

E. L. KENNEDY, *Socialist feminism: what difference did it make to the history of women's studies?* in "Feminist Studies", vol. 34, n. 3, pp. 497-525.

E. LÉVINAS, *Totalità e infinito*, trad. it. di A. Dell'Asta, Jaka Book, Milano 1980, pp. 31-50.

E. LOMBARDO, P. MEIER, M. VERLOO, *The Discursive Politics of Gender EqualityStretching, Bending and Policy-Making,* Routledge, Londra 2009.

É. MARTINS, V. NOVAK, L. SCARPONI, G. PIAZZA, *Sharing the care places. A gender perspective on collective housing. Condividere i luoghi della cura: una prospettiva di genere sull'abitare collettivo*, in "Scienze del territorio", vol. 11, n. 2, 2023, pp. 93-100.

E. PRÜGL, *Neoliberalising feminism*, in "New Political Economy", vol. 20, pp.614–631, 2015.

E. SAID, *Orientalismo. L'immagine europea dell'Oriente*, trad. it. di S. Galli, Feltrinelli, Milano 2013.

ENTE ITALIANO DI NORMAZIONE, *UNI/PdR 125:2022. Linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere*, Milano 2022.

F. SCIARELLI, A. RINALDI, *Development Management of Transforming Economies: Theories, Approaches and Models for Overall Development*, Palgrave Macmillan, London 2017.

F. SCIARELLI, A. RINALDI, *Il macro-management per le aree deboli del mondo. Economia e politiche di gestione dello sviluppo*, FrancoAngeli, Milano 2018.

F. ALBANESE, *Quando il mondo dorme. Storie, parole e ferite della Palestina*, Rizzoli, Milano 2025.

F. BALSAMO, *L'incontro tra femminismo e donne migranti: appunti per una riflessione*, in "Narrativa", n.37, 2015, pp. 79-107.

F. BRUNONI, V. MUSSO, *Il femminismo decoloniale come prospettiva pluriversale: un'alternativa alla dissoluzione dell'intersezionalità nella narrazione mainstream*, in "Beyond Genders. Intersezionalità tra teoria e pratiche. Sguardi interdisciplinari", vol. 2, n. 9., Torino 2024, pp. 7-344.

F. FANON, *I dannati della terra*, trad. it. di C. Cignetti, Einaudi, Torino 2007.

—, *L'anno V della rivoluzione algerina* in *Scritti politici*. *L'anno V della rivoluzione algerina*, trad. it di F. Del Lucchese, vol. II, DeriveApprodi, Roma 2007

—, *Pelle nera, maschere bianche*, trad. it. di S. Chiletti, Edizioni ETS, Pisa 2015.

F. GREGGI, *Veridizione neoliberali. Uno sguardo sull'operatività dei discorsi veri del neoliberalismo nella produzione di soggettività*, in "Nóema- Rivista online di filosofia", vol. 13, 2022, pp. 47-67.

F. JAMESON, *Postmoderismo, ovvero la logica culturale del tardo capitalismo*, trad. it. di M. Manganelli, Roma 2015.

F. PEROCCO, F. ROSIGNOLI, *"Sulla nostra pelle": razzismo ambientale e disuguaglianze di salute*, in "Socioscapes. International Journal of Societies, Politics and Cultures", vol. 3, n. 1, 2022, pp. 7-36.

F. R. RECCHIA LUCIANI, A. MASI, *Saperi di genere. Dalla rivoluzione femminista all'emergere di nuove soggettività*, G. D'Anna, Firenze 2017.

—, L. MITAROTONDO (a cura di), *Disubbidienti Politiche femministe nella società e nelle istituzioni*, ManifestoLibri/Transfemminismi, Roma 2024.

—, *Filosofe. Dieci donne che hanno ripensato il mondo*, Ponte alle Grazie, Milano 2025.

F. ROCHEFORT, *Femminismi. Uno sguardo globale*, Laterza, Bari 2022, Capitolo 1, Rivendicare l'eguaglianza tra i sessi, emancipare le donne (1789-1860), Edizione digitale.

F. SPEZIA, A. LA GATTA, *Prima dei women studies. Una prospettiva protofemminista,* Susil Edizioni, Carbonia 2020.

F. VERGÈS, *The Wombs of Women. Race, Capital, Feminism*, trad. ingl. di K. L. Glover, Duke University Press, Durham 2020.

—, *Un femminismo decoloniale*, trad. it di G. Morosato ombre corte, Verona 2020.

S. GARBAGNOLI, *No, la razza non esiste. Sì la razza esiste, ma non è ciò che si crede. Note sull'antirazzismo femminista di Colette Guillaumin*, in C. GUILLAUMIN, *L'idéologie raciste. Genèse et langage actuel*, Mouton, Paris-La Haye 1972, trad. it. e curatela di S. GARBAGNOLI, *L'ideologia razzista. Genesi e linguaggio attuale*, il nuovo melangolo, Genova 2023.

G. ALESSANDRINI, M. MALLEN, *Diversity management. Genere e generazioni per una sostenibilità resiliente*, Armando editore, Roma 2020

G. ANZALDÚA, *Terre di confine. La frontera. La nuova mestiza*, trad. it. di P. Zaccaria, Firenze, Black Coffee, 2022.

G. C. SPIVAK, *Can the subaltern speak?* in *Marxism and the interpretation of Culture*, in (a cura di) C. Nelson, L. Grossberg, University of Iiinois Press, Urbana 1988.

—, *Critica della ragione postcoloniale,* trad. it. di A. D'Ottavio, Meltemi, Roma 2004.

G. ROBERTI, *Female influencers: Analyzing the social media representation of female subjectivity in Italy*, in "Frontiers in Sociology", vol. 7, 2022, pp. 1-11.

H. CARRÈRE ENCAUSSE, *Aleksandra Kollontaj. La valchiria della rivoluzione*, trad. it. di E. Braida, Einaudi, Torino 2023.

H. E. MADELINE, *Gender stereotypes and workplace bias*, in «Research in Organizational Behavior», vol. 32, 2012, pp. 113-135.

H. EISENSTEIN, *Feminism Seduced: How Global Elites Use Women's Labor and Ideas to Exploit the World, Routledge*, New York 2010.

—, *Hegemonic feminism, neoliberalism and womenomics: empowerment instead of liberation?* in "New Formations", vol. 91, 2017, pp. 35- 49.

—, *Inside Agitators: Australian Femocrats and the State (Women In The Political Economy),* Temple University Press, Philadelphia 1996.

H. K. BHABHA, *The location of culture*, Routledge, London 1994.

I. ACOCELLA, R. PEPICELLI, *Giovani musulmane in Italia. Percorsi biografici e pratiche quotidiane*, Il Mulino, Bologna 2015.

I. WALLERSTEIN, *World-Systems Analysis: An Introduction*, Duke University Press, Durham 2004.

J. BLACKMORE, *Educational leadership and Nancy Fraser*, Routledge, New York 2016.

J. BUTLER, Chi ha paura del gender? trad. it. di F. Zappino, Laterza, Roma- Bari 2024.

—, *Fare e disfare il genere*, trad. it di F. Zappino, Mimesis, Milano 2014, p. 65.

—, *L'alleanza dei corpi. Note per una teoria performativa dell'azione collettiva*, trad. it di F. Zappino, Nottetempo, Milano 2017.

—, *Questioni di genere. Il femminismo e la sovversione delle identità*, trad. it. di S. Adamo, Laterza, Bari 2013.

—, *Vite precarie. Contro l'uso della violenza in risposta al lutto collettivo,* trad. it. di L Sarnelli *et al.,* Meltemi, Milano 2017.

J. C. ROBINSON, *Black Marxism. Genealogia della tradizione radicale nera*, trad. it di E. Giammarco, Alegre, Roma 2023.

J. ELIAS, A. ROBERTS, *Handbook on the international political economy of gender*, Edward Eldgar, Northampton 2018.

J. GERZEMA, M. D'ANTONIO. *The Athena Doctrine: How Women (and the Men Who Think Like Them) Will Rule the Future*, Jossey-Bass, New York 2013.

J. GUERRA, *Il femminismo non è un brand*, Einaudi, Torino 2024.

J. K. PUAR, *Terrorist assemblages: homonationalism in queer times*, Duke Univerisy Press, Durham 2017.

J. MILLER, *The business case for diversity* in "Journal of education for business", vol. 71, pp. 7-10, 1995.

J. P. MEYER, N. J. ALLEN, *A three-component conceptualization of organizational commitment*, in "Human Resource Management Review", vol. 1, n. 1, 1991, pp. 61-89.

J. PULSONE, *Neo-orientalismo e islamofobia: come l'11 settembre 2001 ha influenzato l'opinione pubblica occidentale,* in "Geopolitica.info", 13 settembre 2021.

J. STUART MILL, H. TAYLOR, *Sull'uguaglianza e l'emancipazione femminile*, trad. it. di N. Urbinati, Einaudi, Torino 2001.

J. STUART MILL, *On liberty with the subjection of women and chapters on socialism*, Cambridge University Press, Great Britain 1989.

K. CRENSHAW, *Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics*, in "University of Chicago Legal Forum", Vol. 1989, n. 8, 1989

—, *Mapping the Margins: Intersectionality*, Identity Politics, and Violence against Women of Color, in "Stanford Law Review", vol. 43, n. 6, 1991, pp. 1241-1299

K. NADAL, L. DAVIS *et al.*, *Microaggressions Toward Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Queer, and Genderqueer People: A Review of the Literature* in "The Journal of Sex Research", vol. 53, n. 4, 2016, pp. 488- 508.

K. YAMAHTTA TAYLOR, *How we get free. Black feminism and the Combahee River Collective*, Haymatket books, Chicago 2017.

L. ABU-LUGHOD, *Do Muslim Women Need Savin*g, Harvard University Press, Cambridge 2013.

L. BOLTANSKI, E. CHIAPPELLO, *Il nuovo spirito del capitalismo,* trad. it di M. Schianchi, Mimesis, Milano 2014.

L. CORRADI, *Praticare l'intersezionalità: un metodo per la ricerca e per la trasformazione sociale*, in "About Gender", vol. 11, n. 22, 2022, pp. 589-607 https://riviste.unige.it/index.php/aboutgender/article/view/2101.

L. DE VITA, *Il diversity management in Europa e in Italia. L'esperienza delle Carte della diversità,* FrancoAngeli, Milano 2013.

L DELAP*, Feminism and market capitalism*, in "The political Quarterly", vol. 90, n. 3, luglio 2019.

L. DUGGAN, *The Twilight of Equality? Neoliberalism, Cultural Politics, and the Attack on Democracy*, Beacon Press, Boston 2004.

L. ESCHBERGER, *Nuevas cartografias de los feminismos del Sur: cuestiones sobre género y colonialidad*, in "XIV Jornadas de Sociología", Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires 2021.

L. FANTONE, *Genere e Precarietà*, CondivIdee, Napoli 2011.

L. GASPARRINI, *Ci scalderemo al fuoco delle vostre code di paglia. Perché tanti uomini hanno paura dei femminismi*, D Editore, Roma 2023.

L. GIUGNI, *La rete non ci salverà. Perché la rivoluzione digitale è sessista (e come resistere*), Longanesi, Milano, 2022, Edizione digitale.

L. OLUFEMI, *Femminismo interrotto*, Giulio Perrone Editore, Roma 2021.

L. P. FRANKEL, *Nice Girls Don't Get the Corner Office: 101 Unconscious Mistakes Women Make That Sabotage Their Careers*, Plume, New York 2010.

L. RE, *Eguaglianza, differenza e diritti* in "About Gender", vol. 8, n. 15, 2019, pp. 1-42.

L. SACCONI, *Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria, Milano 2005.

L. SKLAIR, *The Transnational Capitalist Class and Global Politics: Deconstructing the Corporate: State Connection*, in "International Political Science Review", vol. 23, n.2, 2002, pp. 159-174.

L. SUGAMELE, *La narrazione dei corpi nell'edificazione "eurocentrica-androcentrica" coloniale: terra femminilizzata, reificazione e subalternità*, in "Altre modernità", vol. 2, 2019, pp. 73-86.

L. WACQUANT, *I reietti della città ghetto, periferia, stato*, trad. it. S. Paone, A. Petrillo, ETS, Pisa 2016.

L. WACQUANT, *Urban Outcasts A Comparative Sociology of Advanced Marginality,* Polity Press, Cambridge 2008.

M. A. COVALESKI, M. W. DIRSMITH, J. B. HEIAN E S. SAMUEL, *The Calculated and the Avowed: Techniques of Discipline and Struggles Over Identity in BigSix Public Accounting Firms*, in "Sage Publications", vol. 43, n.2, 1998, pp. 293-327.

M. BOARELLI, *Contro l'ideologia del merito*, Laterza, Bari 2019, Edizione digitale.

M. BUEMI, M. CONTE, G. GUAZZO, *Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti*, FrancoAngeli, Milano 2015

M. BUSS, S. ANDLER, V. TIBERIUS, *Female leadership: An integrative review and research framework,* in "The Leadership Quarterly", vol. 36, n. 3, 2025.

M. C. MARCHETTI, *La rappresentazione simbolica del potere attraverso la moda*, in "Riviste online Sapienza", n.2, 2021, pp. 35-54.

M. CANNITO, *Congedi parentali, maschilità ibride e nuova paternità in Italia: un complicato ménage à trois/Parental Leave, Hybrid Masculinities and New Fatherhood in Italy: a Complicated Ménage à Trois* in "About Gender", vol. 6, n.11, 2017, pp. 178-203.

M. CAPPONI, *L'intelligenza artificiale nella selezione del personale*, in "LavoroDirittiEuropa" n. 1, 2024, pp. 2-14.

M. CATERINA DE BLASIS, *Donne, lavoro, vertici e responsabilità: la parità di genere nelle ricerche e nei documenti nazionali e internazionali* in G. ALESSANDRINI, M. MALLEN, *Diversity management. Genere e generazioni per una sostenibilità resiliente*, cit., pp. 111-130.

M. D'AMICO, A. PUCCIO, *Le quote di genere nei consigli di amministrazione delle imprese*, FrancoAngeli, Milano 2013.

M. FISHER*, Realismo capitalista*, trad. it. di V Mattioli, Nero, Roma 2017.

M. FOUCAULT, *Gli anormali. Corso al Collège de France 1974-1975*, trad. it di V. Marchetti, A. Salomoni, Feltrinelli, Milano 2010.

—, *Nascita della biopolitica. Corso al Collège de France (1979-1979)*, trad. it. di M. Bertani e V. Zini, Feltrinelli, Milano 2015.

—, *Sorvegliare e punire. Nascita della prigione*, trad. it. di A. Tarchetti, Einaudi, Torino 2014.

—, *Tecnologie del sé*, trad. it. di S Marchignoli, Bollati Boringhieri, Torino 1992

M. FRICKER, *Epistemic Injustice*. *Power and the Ethics of Knowing*, Oxford University Press, New York 2007.

M. GALINDO, *Femminismo bastardo*, trad. it. di R. Granelli, Mimesis, Milano 2024.

M. LUGONES, *Genere e decolonialità*, trad. it. di R. Capobianco, ombre corte, Verona 2023.

—, *Heterosexualism and the Colonial / Modern Gender System* in "Hypatia", vol.22, n.1, 2007, pp. 186- 209.

—, *Toward a Decolonial Feminism* in "Wiley on behalf of Hypatia", vol. 25, n. 4, 2010, pp. 742-759.

, *Pilgrimages / Peregrinajes: Theorizing Coalition Against Multiple Oppressions*, Rowman & Littlefield Pub Inc, Oxford 2003.

M. MANFRINI, *Le multinazionali USA si adeguano all'era Trump sospendendo i programmi di inclusione*, in "L'indipendente", 6 marzo 2025

M. MELLINO, *La critica postcoloniale. Decolonizzazione, capitalismo e cosmopolitismo nei postcolonial studies*, Meltemi, Roma 2005, pp. 16-33.

M. MIES, *Patriarchy and Accumulation on a World Scale*, Redwood Books, Trowbridge 1986.

M. Moïse, *Un immenso pubblico bianco ha permesso l'assassinio di Ogorchukwu* in "Internazionale", 31 luglio 2022, disponibile su https://www.internazionale.it/essenziale/notizie/wissal-houbabi/2022/07/31/assassinio-alika-ogorchukwu-civitanova-marche.

M. NICOLI, *Io sono un'impresa. Biopolitica e capitale umano*, in "Aut aut", vol. 356, 2012, pp. 85-99.

M. PREARO, *L'ipotesi neocattolica: Politologia dei movimenti anti-gender*, Mimesis, Milano 2020.

M. RICCI, *Alexandra Kollontaï. Stato comunista e liberazione femminile*, in "OpenEdition Journals", vol. 2, n. 34, 2018.

M. SANGIULIANO, *Differenze per cambiare le organizzazioni. Riflessioni su apprendimento organizzativo e formazione nei processi di mainstreaming di genere attraverso il concetto di intersezionalità*, in "Formazione & Insegnamento", vol. X, n. 2, 2012, pp. 179-198.

M. SORICE, *La razionalità neoliberista e gli ecosistemi digitali: ideologia, narrazioni, immaginari* in Quaderni di Teoria Sociale, vol. 1, n. 2, 2022, pp. 107-130.

M. TORRES, *Sobre la colonialidad del ser. Contribuciones al desarrollo de un concepto*, in (a cura di) S. Castro-Gómez – R. Grosfoguel, *El giro decolonial: reflexiones para una diversidad epistémica más allá del capitalismo global*, Siglo del Hombre, Bogotá 2007, pp. 127-168.

M. WITTIG, *Il pensiero straight e altri saggi*, trad. it di Collettivo della Lacuna, Il cavallo di troia, Roma 2019.

M. WOLLSTONECRAFT, *A Vindication of the Rights of Woman*, Penguin books, England 2004.

—, *Sui diritti delle donne*, trad. it di B. Antonucci, BUR Rizzoli, Milano 2008,

M.C BARABINO, B. JACOMBS e M.A MAGGIO, *Il Diversity Management. Lo sviluppo delle risorse umane attraverso la valorizzazione delle differenze* in "Sviluppo e Organizzazione", n. 184, 2001

N. CLAUDE MATHIEU, *Une maison sans fille est une maison morte: La personne et le genre en sociétés matrilinéaires et/ou uxorilocales*, Maison des Sciences de l'Homme, Paris 2007.

N. FRASER, A. HONNET, *Redistribuzione o riconoscimento? Lotte di genere e disuguaglianze economiche*, trad. it. di E. Morelli, Mi. Bocchiola, Meltemi, Milano 2007.

—, *Capitalismo cannibale. Come il sistema sta divorando la democrazia, il nostro senso di comunità e il pianeta*, trad. it. F. Lopiparo, Laterza, Bari 2022.

—, *Fortune del femminismo. Dal capitalismo regolato dallo stato alla crisi neoliberista*, trad. it. di A. Curcio, ombre corte, Verona 2014.

—, *The Old Is Dying and the New Cannot Be Born from Progressive Neoliberalism to Trump and Beyond*, Verso, Londra 2019.

—, *Unruly Practices: Power, Discourse, and Gender in Contemporary Social Theory*, Polity Press, Cambridge 1990

N. MALDONADO-TORRES, *El Caribe, la colonialidad, y el giro decolonial*, in "Latin American Research Review", vol. 55, n. 3, pp. 560-573.

N. WOLF, *Il mito della bellezza*, trad.it di Maria Castino Bado, Tlon, Roma 2022.

N. YUVALS DAVIS, *Intersectionality and Feminist Politics*, in "European Journal of Women s Studies", vol. 13, n. 3, 2006, pp. 193-209 e L. MCCALL, *The Complexity of Intersectionality*, in "The University of Chicago Press Journals", vol. 30, n. 3, 2005, pp. 1771-1800.

O. DE GOUGES, *"Femme, réveille-toi!" Déclaration des droits de la femme et de la citoyenne et autres écrits*, Folio, Paris 2014.

O. Q. OBASUYI, *Diritti negati, abusi e violenze: ecco cosa succede nei Cpr italiani*, in "CILD", 7 novembre 2022.

, *Lo sfruttamento della razza. Le nuove gerarchie della segregazione*, DeriveApprodi, Bologna 2025.

, *Corpi estranei*, People, Gallarate 2020.

P. BACCHETTA, L. FANTONE, *Femminismi queer postcoloniali. Critiche transnazionali all'omofobia, all'islamofobia e all'omonazionalismo*, ombre corte, Verona 2015.

P. CASTELLUCCI, A. MARTONE et al., *Diversity management. La diversità nella gestione aziendale*, IPSOA, Milano 2009.

P. E. JOSEPH, *Rethinking the Black Power Era,* in "The Journal of Southern History", vol. 75, n. 3, 2009, pp. 707-716

P. HILL COLLINS, *Black feminist thought: knowledge, consciousness, and the politics of empowerment*, Routledge, Great Britain 2000.

—, *Intersectionality as Critical Social Theory*, Duke University Press, Durham 2019.

P. KOTLER, C. SARKAR, *Brand activism. Dal purpose all'azione*, trad. It. P. Iabichino, Hoepli, Milano 2020.

P. MINTO, *Molte aziende negli Stati Uniti hanno eliminato le politiche Dei, i programmi aziendali di diversità e inclusione. Una scelta che non sembra* in "LifeGate", 16 gennaio 2025

P. PRECIADO, *Dysphoria mundi. Il rumore del mondo che crolla*, trad. it. R. Arrigoni, Fandango Libri, Roma 2023.

, *Un appartamento su Urano. Cronache del transito*, trad. it. di A. Arena, Fandango Libri, Roma 2020.

P. RUDAN, *Donna Storia e critica di un concetto polemico*, Il Mulino, Milano 2020

P. W. J. VERLEGH, *Perspectives: a research-based guide for brand activism*, in "International Journal of Advertising, the Review of Marketing Communications", vol. 43, n. 2, 2023, pp. 388-402.

P. ZANONI, M. JANSSENS, *Deconstructing Difference: The Rhetoric of Human Resource Managers' Diversity Discourses*, in "Organization Studies (OS)", XXV, 2004, pp. 55-74

R. BORGHI, *Decolonialità e privilegio: pratiche femministe e critica al sistema-mondo*, Meltemi editore, Milano 2020, Edizione digitale

R. BRAIDOTTI, *Il postumano. Saperi e soggettività*, trad. it. di A. Balzano, DeriveApprodi, Roma 2022.

R. BUSARELLO, *Diversity management, pinkwashing aziendale e omo-neoliberismo. Prospettive critiche nel caso italiano* in F. ZAPPINO, *Genere tra neoliberismo e neofondamentalismo*, Ombrecorte, Verona, 2016.

R. GILL, C. SCHARFF, *New feminities. Postfeminism, Neoliberalism and Subjectivity,* Palgrave Macmillan, London 2011.

—, *Postfeminist media culture: elements of a sensibility*, in "European Journal of Cultural Studies", vol.10, n. 2, 2007, pp. 147-166.

—, *Post-postfeminism? New feminist visibilities in postfeminist time,* in "Feminist media studies", vol.16, n. 4, pp. 610-630,2016.

—, S. ORGAD, *Confidence culture and the remaking of feminism*, in "New formations", vol. 91, 2017, pp. 16-34.

R. GOLDMAN, D. HEATH, S. L. SMITH, *Commodity feminism,* in "Critical Studies in Mass Communication", vol. 8, Settembre 1999, pp. 333-351.

R. GROSFOGUEL, *Rompere la colonialità*, trad. it di G. Avallone, Mimesis, Sesto san Giovanni 2017.

R. L SEGATO, *La guerra contro le donne*, trad. it. di. M. Biagiotti e R. Granelli, Tamu, Napoli 2023, Colonialità e patriarcato moderno, Edizione digitale.

—, *Contro-pedagogie della crudeltà*, trad. it. di V. Stabile, Manifesto libri/Transfemminismi, Roma 2024, p. 70.

—, *Género y colonialidad: en busca de claves de lectura y de un vocabulario estratégico descolonial* in "Feminismos y poscolonialidad. Descolonizando el feminismo desde y en América Latina", Godot, Buenos Aires 2011, pp. 17-48.

R. LUXEMBURG, *Socialismo o barbarie. La crisi della socialdemocrazia*, trad. it. di Christan Kolbe, Edizioni Clandestine, Cinisello Balsamo 2021.

R. ONNIS, *Françoise Vergès, Un féminisme décolonial*, in "Narrativa", vol. 42, 2020, pp. 203-210.

R. PEPICELLI, *Femminismo islamico. Corano, diritti, riforme*, Carocci, Roma 2010.

—, *Femminismo islamico. Corano, diritti, riforme*, Carocci, Roma 2010.

—, *Islamiche e femministe. Il dibattito continua*, 2013 in "inGenere" disponibile su https://www.ingenere.it/letture/islamiche-e-femministe-il-dibattito-continua.

R. POMPILLI, *Il queer come metodo e le imprevedibilità perturbanti dei corpi*, "Il Manifesto", 7 ottobre 2017.

R. VIVEK, *Is Blind Recruitment an Effective Recruitment Method*, in "International Journal of Applied Research in Business and Management", vol. 3, dicembre 2022.

R. W. CONNELL, *Masculinities and Globalization*, in "Sage Journals", vol. 1, n.1, 1998, pp. 3- 23.

—, *Masculinities*, Polity Press, California 2005.

R. SALIH, *Musulmane rivelate. Donne, islam, modernità*, Carocci editore, Roma 2008.

S. ALLIVA, *Lollobrigida invoca il pericolo della sostituzione etnica*. *Uno slogan ricorrente del governo Meloni,* in "L'Espresso", 18 aprile 2023.

S. AHMED, E. SWAN, *Doing diversity*, in "Policy Futures in Education", vol.4, n.2, 2006, pp. 96-100, p. 97.

—, *Il manuale della femminista guastafeste*, trad. it. di M. Baldo, feminoska, Fandango, Roma 2024.

—, *La promessa della felicità*, trad. it. di A. Popa-Rolando, L. Scarmoncini, Sossella, Bologna 2023, Edizione digitale.

—, *On Being Included. Racism and Diversity in Institutional Life*, Duke University Press, Durham and London 2012.

—, *Un'altra cena rovinata. Saggi scelti*, trad. it di M. Baldo e feminoska, Fandango libri, Roma 2023.

—, *Vivere una vita femminista*, trad. it. di M. D'Epifanio, B. Gusmano, S. Naim, R. Granelli, Edizioni ETS, Pisa 2021.

S. AMORUSO, *GirlBoss. Come ho creato un impero commerciale partendo dal nulla*, trad.it di M. Magrì, Sonzogno, Venezia 2015.

S. BANET- WEISER, *Empowered popular feminism and popular misogyny*, Duke University Press, Durham 2018.

S. BASAGLIA, S. CUOMO, Z. SIMONELLA, *L'organizzazione inclusiva. Pari opportunità e diversity management,* Egea, Milano 2022.

S. BILGE, *Whitening Intersectionality Evanescence of Race in Intersectionality Scholarship*, in "Racism and Sociology", vol. 5, LIT, Berlin 2014, pp. 175-206.

S. BOAVENTURA, *Poscolonialismo, Descolonialidad y Epistemologías del Sur*, trad. esp. di L. Mosconi, CLACSO, Buenos Aires 2022, pp. 11-19.

S. CAPECCHI, *Le campagne di femvertising e le reazioni delle audience online. Le contraddizioni del femminismo pop*, in "Rassegna italiana di sociologia", vol. 62, n. 1, pp. 131-163.

S. CUOMO, A. MAPELLI, *Diversity management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*, Guerini e Associati, Milano 2007.

S. DALMASSO, *Una donna chiamata rivoluzione. Vita, opere di Rosa Luxemburg*, Red star Press, Roma 2019.

S. DRESCHER, *Abolition: A History of Slavery and Antislavery*, Cambridge University Press, Regno Unito 2009.

S. FATH, *When Blind Hiring Advances DEI — and When It Doesn't* in "Harward Business Review", Giugno 2023.

S. FEDERICI, *Calibano e la strega. Le donne, il corpo e l'accumulazione originaria*, trad. it. di L. Vicinelli, Mimesis, Milano 2015.

—, *Oltre la periferia della pelle*, *Ripensare, ricostruire e rivendicare il corpo nel capitalismo contemporaneo*, trad. it di Patricia Badji, Nextopie, Roma 2023.

S. GHERARDI, *Il genere e le organizzazioni. Il simbolismo del femminile e del maschile nella vita organizzativa*, Raffaello Cortina Editore, Milano 1997.

S. HELGESEN, J. JOHNSON, *The female vision. Women's real power at work*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2010, Edizione digitale.

S. MARCHETTI, *Intersezionalità*, in C. Botti, *Le etiche della diversità culturale*, Le Lettere, Firenze 2013.

—, *Le ragazze di Asmara. Lavoro domestico e migrazione postcoloniale*, Ediesse, Roma 2011.

S. R. FARRIS, C. ROTTENBERG, *Introduction: Righting Feminism*, in "New formations", n. 91, 2017, pp. 5-15.

—, *Femonazionalismo. Il razzismo nel nome delle donne*, Alegre, Roma 2019, Edizione digitale.

S. RIYANTO, *Management of Diversity, Challenges and Employment Performance in Multicultural Organizations: Case Studies at Cola-Cola Companies* in "Journal of Humanities and Social Science", vol. 25, n. 1, pp. 8-11.

S. SANDBERG, *Facciamoci avanti. Le donne, il lavoro e la voglia di riuscire*, trad. it. di S. Crimi, L. Tasso, Mondadori, Milano 2013.

S. TASSAROTTI, *I talenti delle donne. I segreti della leadership al femminile*, Mondadori, Milano 2016.

S. TORRE, *Il pensiero decoloniale: dalle radici del dibattito ad una proposta di metodo*, in "An International Journal for Critical Geographies", vol. 19, n. 2, 2020, pp. 448-468.

S. WYNTER, *Unsettling the coloniality of Being/Power/Truth/Freedom: Towards the Human, After Man, Its Overrepresentation-An Argument*, in "CR. The New Centennial Review", vol. 3, n. 3, 2003, pp. 257-337.

Sistren. Testi di femministe e lesbiche provenienti da migrazione forzata e schiavitù in (a cura di) V. Bellistri, Roma 2005, disponibile su https://sonia.noblogs.org/files/2011/11/combahee-river-collective.pdf.

T. CANAL, I. MAROTTA, R. MURDICA, *Economia e mercato del lavoro in Manuale di studi LGBTQIA+*, UTET Università, Torino 2024.

T. PALMI, *Decolonizzare l'antirazzismo. Per una critica della cattiva coscienza bianca*, DeriveApprodi, Roma 2020.

T. ROOSELVELT, *Diversity Management and Affirmative Action: Past, Present and Future*, in "Diversity Collegium", 2004.

—, *From Affirmative Action to Affirming Diversity*, in "Human Resource Management", 1990, pp. 107-117

—, M. I. WOODRUFF, *Building a House for Diversity. How a Fable about a Giraffe and a Elephant offers new Strategies for Today's Workforce*. AMACOM: New York 1999, Edizione digitale.

T. PETROVICH NJEGOSH, V. RIBEIRO CORROSACZ, *Introduzione: saperi e pratiche decoloniali*, in "From the European south. A transdisciplinary Journal of postcolonial humanities", vol. 12, 2023, pp. 4-21.

, *La teoria della sostituzione etnica in Italia: una narrazione razzista e sessista*, in "From the European South. A transdisciplinary Journal of postcolonial humanities", vol. 12, 2023, pp. 105-122.

T. TREU, *Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, Milanofiori Assago 2013.

UN GLOBAL COMPACT NETWORK ITALIA, *Linee guida dell'Osservatorio D&I di UN Global Compact Network Italia*, Milano 2021.

V. GHENO, *Al margine della norma: pratiche di lingua 'ampia' per un'emersione sociale delle diversità*, in "Circula, Revue d'idéologies linguistiques", n. 16, 2022, pp. 21-39

—, *Grammamanti. Immaginare futuri con le parole*, Einaudi, Torino 2024.

V. NAMASTE, *Invisible Lives: The Erasure of Transsexual and Transgendered People*, University of Chicago Press, Chicago 2000.

V. PERILLI, L. ELLENA, *Intersezionalità. Una difficile articolazione*, in *Femministe a parole. Grovigli da districare* in (a cura di) S. Marchetti, J. Mascat, V. Perilli, Ediesse, Roma 2012, pp.130-135.

V. RIBEIRO COROSSACZ, *Molestie sessuali e oppressione di classe, sesso e razza. Una ricerca tra lavoratrici domestiche in Brasile*, in "About Gender", vol. 8, n. 15, 2019, pp. 118-143.

—, *Razzismo, meticciato, democrazia razziale. Le politiche della razza in Brasile*, Rubettino, Soveria Mannelli 2005.

—, *Bianchezza e mascolinità in Brasile: etnografia di un soggetto dominante*, Mimesis, Milano 2015.

—, *Il corpo della nazione. Classificazione razziale e gestione sociale della riproduzione* in Brasile, CISU, Roma 2004.

—, *Denaturalizzare il sesso. Nicole-Claude Mathieu e l'analisi antropologica delle classi di sesso*, in "Anuac", vol. 13, n.1, 2024, pp. 147-170.

V. SHIVA, M. MIES, A. SALLEH, *Ecofeminism*, Zed Books, Chicago 2014.

W. BROWN, *Il disfacimento del demos. La rivoluzione silenziosa del neoliberismo*, trad. it. di C. Veltri, Luiss University Press, Roma 2023.

—, *Stati murati, sovranità in declino*, trad. it di S. Liberatore, Laterza, Bari- Roma 2013.

W. CHIAROMONTE, M. L. VALLAURI, *Modelli ed esperienze di welfare aziendale*, Giappichelli Editore, Torino 2018.

W. D. MIGNOLO, A. ESCOBAR, *Globalization and the Decolonial option*, Routledge, London and New York 2010, pp. 22-34.

—, *L'idea di America Latina. Geostoria di una teoria decoloniale*, trad. it di C. Vian, Mimesis, Sesto San Giovanni 2013.

—, *The darker side of the Renaissance*, Ann Arbor, University of Michigan 1995.

W.B. JOHNSTON, A.E. PACKER, *Workforce 2000, work and workers for the 21st century*, Hudson Institute, Indianopolis 1987.

WORLD ECONOMIC FORUM, *Global Gender Gap Report 2021*, World Economic Forum, Geneva 2021.

Y. G. ANSARA, *Misgendering in English language contexts: Applying non-cisgenderist methods to Feminist research* in "International Journal of Multiple Research Approaches", vol. 7, n.2, pp. 160- 177.

Y. TASKER, D. NEGRA, *Interrogating Postfeminism: Gender and the Politics of Popular Culture*, Duke University Press, London 2007.

APPENDICE

1.Introduzione

Nell'ultima parte del terzo capitolo, abbiamo messo in luce come strategie aziendali "inclusive", quali il *mentoring*, il *coaching* e altri dispositivi di sviluppo professionale, possano, in assenza di una rielaborazione critica, consolidare logiche sessiste, gerarchiche ed essenzialiste. In assenza di una prospettiva intersezionale e situata, tali pratiche rischiano di consolidare le stesse strutture di potere che dichiarano di voler superare, operando come strumenti di neutralizzazione piuttosto che di emancipazione.

A ciò si aggiunge un ulteriore rischio, già ampiamente discusso nel secondo capitolo: quello della cooptazione neoliberale del concetto di *diversità*. In questo processo, la *diversità* viene spogliata della sua carica trasformativa e ricodificata in termini funzionali alla logica del mercato. Diventa così una risorsa da gestire strategicamente, un valore aggiunto da esibire nella pubblicità aziendale, un indicatore di "inclusività" utile a migliorare la reputazione dell'organizzazione, piuttosto che un'occasione per mettere radicalmente in discussione assetti iniqui di potere, rappresentanza e riconoscimento.

Tuttavia, tale narrazione coinvolge direttamente le grandi imprese o multinazionali, come abbiamo visto nel primo capitolo[764], spesso celebrate per le loro politiche di *diversity & inclusion*, attraverso campagne pubblicitarie inclusive, codici etici contro la discriminazione, quote di genere o programmi di *Responsabilità Sociale d'Impresa*. Queste stesse aziende[765], però, sono spesso coinvolte attivamente in pratiche globali di sfruttamento: appropriazione indebita di risorse ambientali, delocalizzazione della produzione nei paesi del Sud Globale, impiego sistematico di lavoro femminile sottopagato in condizioni precarie, in particolare nei settori dell'industria tessile e digitale. In questo contesto, la critica femminista intersezionale, ci invita a *ri-politicizzare* la categoria di *diversità*, restituendole un potenziale critico in grado di contestare il carattere razziale e patriarcale dell'ordine aziendale. Non si tratta solo di "includere corpi diversi", ma

[764] Si rimanda al I CAPITOLO, *Il diversity management per una gestione inclusiva delle risorse umane*, Esempi pratici: Mediobanca e Coca-Cola, p. 41.
[765] *Ibidem*.

di decolonizzare[766] i presupposti epistemologici su cui si fondano le strategie aziendali della *diversità*.

In questo senso, sono spesso le realtà comunitarie, le imprese sociali, le cooperative a rappresentare un'alternativa concreta, in quanto capaci di attivare pratiche che si radicano nei territori e nascono da un ascolto reale dell'alterità[767]. In tali contesti, la differenza non viene capitalizzata, ma riconosciuta come leva generativa di cambiamento e giustizia sociale. Infatti, è proprio in questi spazi che si sperimentano forme alternative di gestione della *diversità*, orientate alla giustizia sociale, alla partecipazione orizzontale e al riconoscimento reciproco.

In questo quadro di riferimento, si inserisce la nostra ricerca empirica, condotta nell'ambito del dottorato di ricerca in "Gender studies" attraverso un'esperienza di tirocinio presso due realtà aziendali *partner*, *Leader soc. coop*. Puglia, attiva nel settore della formazione, e *Node soc. coop.* Roma, impegnata in progetti di innovazione digitale. L'intero processo di ricerca è stato attraversato da una prospettiva intersezionale, che ha orientato la costruzione degli strumenti, la conduzione dei *focus group* e la progettazione formativa. Attraverso interviste, osservazioni sul campo e analisi dei dati emersi dai questionari, abbiamo rilevato un significativo cambiamento di sensibilità da parte del personale dipendente, in particolare rispetto al riconoscimento delle asimmetrie di potere legate al genere, all'età, alla classe e al ruolo occupazionale[768]. Questo cambiamento non è stato il semplice risultato di una trasmissione unidirezionale di saperi, ma il frutto di una costruzione dialogica e orizzontale che ha attivato processi di autoriflessione e ridefinizione dei propri ruoli all'interno dell'organizzazione. Tale operazione ha permesso di restituire una visione complessa delle esperienze vissute all'interno

[766] E. HOLVINO, *Intersections: The Simultaneity of Race, Gender and Class in Organization Studies*, cit.

[767] Pensiamo, per esempio, a Confcooperative Nazionale, che negli ultimi anni si è distinta per il suo impegno nell'attuazione di politiche di genere, sostenibilità ambientale e coesione sociale. L'organizzazione ha promosso documenti programmatici, linee guida e buone pratiche finalizzate a rafforzare la presenza femminile nei ruoli di *governance*, a ridurre le disuguaglianze di accesso al lavoro e a integrare i principi dell'Agenda 2030 nelle strategie cooperative. Si rimanda a https://www.confcooperative.it/.

[768] Durante la somministrazione dei questionari, è stato adottato un linguaggio binario, in quanto nessun* dipendente ha dichiarato di identificarsi al di fuori del binarismo di genere. Pur essendo consapevoli dei limiti insiti in questa scelta, abbiamo ritenuto opportuno rispettare l'autopercezione delle soggettività coinvolte. Tuttavia, riconosciamo che l'adozione di categorie binarie può contribuire a riprodurre l'invisibilizzazione delle identità non conformi, e che la loro assenza nei dati non equivale alla loro inesistenza. Per questo, riteniamo fondamentale mantenere uno sguardo critico e aperto sulle modalità di rilevazione.

delle organizzazioni, evitando approcci generalizzanti e valorizzando le soggettività come agenti di senso e trasformazione.

Il personale dipendente delle due aziende intervistate era di circa cinquanta persone complessivamente. Per la raccolta dati sono stati impiegati questionari multipli, somministrati in forma anonima, successivamente analizzati attraverso un approccio intersezionale. Questo ha comportato la disaggregazione dei risultati secondo variabili significative come l'identità di genere, l'età anagrafica e la percezione di discriminazioni subite, al fine di evidenziare differenziali di esperienza e posizionamento soggettivo all'interno dell'organizzazione. Sulla base dei dati emersi, raccolti tra gennaio 2023 e luglio 2024, abbiamo progettato e realizzato percorsi formativi specifici, articolati attorno ai principali nodi teorici che attraversano la nostra ricerca. In particolare, ci siamo concentrate sulle dinamiche della performatività linguistica, sulla riproduzione degli stereotipi di genere nei contesti lavorativi, sul tema della *leadership* e sui *bias* impliciti che modellano le pratiche quotidiane di selezione, valutazione e riconoscimento.

Tali percorsi non si sono limitati alla trasmissione frontale di contenuti, ma sono stati strutturati in forma dialogica e partecipativa, prevedendo momenti di confronto aperto, esercitazioni pratiche e attività di gruppo. In questo contesto, abbiamo proposto la lettura e l'analisi collettiva di codici etici, *policy* interne e annunci di lavoro. L'obiettivo era quello di decostruire la comunicazione delle organizzazioni e mostrare come il *linguaggio*, lungi dall'essere neutro o trasparente, agisca nella costruzione di specifici ambienti di lavoro. In particolare, abbiamo evidenziato come espressioni quali "uomo/donna", o la richiesta esplicita di candidati "di sesso femminile" o "maschile" negli annunci di lavoro, contribuiscano a naturalizzare una visione binaria e *ciseteronormativa* del genere, escludendo o invisibilizzando sistematicamente le soggettività non conformi, *trans** e non binarie. L'intento era quello di creare uno spazio riflessivo che consentisse non solo l'elaborazione concettuale, ma anche l'attivazione di un *feedback* immediato e situato.

Parallelamente, sono stati somministrati ulteriori questionari successivi all'incontro formativo, sempre in forma anonima, volti a valutare sia la ricezione dell'*approccio metodologico* adottato, sia il livello di comprensione e rielaborazione dei contenuti da parte dei/delle partecipanti. In linea con la

metodologia intersezionale, non si è optato per una valutazione diretta e prescrittiva delle soggettività coinvolte, ma si è cercato di cogliere eventuali segnali di trasformazione attraverso l'osservazione delle successive esperienze lavorative e relazionali, con particolare attenzione a indizi di maggiore consapevolezza critica rispetto alle dinamiche di potere e inclusione.

Anche in questa fase, l'analisi dei dati è stata condotta utilizzando filtri intersezionali, distinguendo le risposte secondo le medesime variabili: genere, età, percezione di discriminazione, ruolo occupazionale, per mettere in luce divergenze di impatto e traiettorie di apprendimento differenziate. Questo filtro analitico si è rivelato fondamentale per evitare una lettura monolitica dei risultati e per cogliere, invece, le configurazioni multiple dell'esperienza organizzativa, in cui le soggettività si situano all'incrocio di diversi assi di privilegio e marginalità. Accanto a questa lettura qualitativa e situata, abbiamo condotto analisi statistiche di base che ci hanno consentito di comparare le tendenze emerse e di identificare eventuali dinamiche significative all'interno del campione.

La rilevazione ha avuto come *focus* le percezioni, le esperienze e le narrazioni legate alla discriminazione, alla parità di genere e all'equità nei contesti lavorativi, prestando particolare attenzione al divario tra le rappresentazioni aziendali e le esperienze vissute. Infatti, l'adozione di un *impianto valutativo qualitativo*, coerente con la metodologia intersezionale, ha permesso di rilevare segnali di trasformazione nella comunicazione e nelle consapevolezze emerse. Il 75% di chi si è sentito/a discriminato/a ha espresso interesse a partecipare a percorsi ulteriori, e il 40% ha riconosciuto l'esistenza di micro-aggressioni nei contesti lavorativi. Pertanto, i dati raccolti evidenziano chiaramente l'utilità di uno sguardo intersezionale, capace di far emergere le asimmetrie strutturali che spesso si celano sotto una retorica organizzativa apparentemente equa.

In quest'ottica, proponiamo una riflessione orientata verso l'elaborazione di un *management* femminista, inteso non come mera rappresentanza di donne nei ruoli decisionali, ma come pratica critica e trasformativa che interroga la razionalità manageriale stessa. Un *management femminista*[769], infatti, si fonda sulla relazionalità, la cura, la responsabilità collettiva, e si impegna a sovvertire le logiche

[769] R. BENDL, A. FLEISCHMANN, C. WALENTA, *Diversity management discourse meets queer theory*, in "Gender in Management: An International Journal", vol. 23, n. 6, 2016, pp. 382-394.

estrattive, competitive e gerarchiche proprie del modello neoliberale dominante. Esso riconosce che il *diversity management* non può fondarsi su strategie standardizzate e universalizzanti, ma richiede un lavoro situato, sensibile alle storie, ai vissuti e ai posizionamenti differenziali di chi vive e attraversa l'organizzazione lavorativa. Infatti,

> […] per rendere possibile un discorso sulla gestione della diversità al di là dell'eteronormatività, è necessario porsi le seguenti domande: in quali luoghi e spazi si costituisce e si riproduce il discorso sulla gestione della diversità? Chi sono i soggetti e gli oggetti di indagine e dove si trovano? Come viene mantenuto e distribuito il discorso sulla gestione della diversità? Chi rivendica l''autorità e da quale posizione? In che modo le organizzazioni di ricerca stabilizzano o si sottomettono all'eteronormatività nel discorso sulla gestione della diversità?[770]

Il questionario somministrato ha mostrato una persistente asimmetria di genere nei contesti lavorativi. La distribuzione per genere dei/delle rispondenti è quasi equilibrata (57% donne, 43% uomini), ma le risposte delineano due esperienze radicalmente diverse del mondo del lavoro. In particolare, il 60,71% delle donne intervistate ha dichiarato di aver subito discriminazioni almeno una volta nella propria carriera, contro solo il 14,29% degli uomini. Più della metà delle donne (52,94%) ha identificato l'ambiente aziendale come contesto discriminante, mentre nessun uomo ha indicato l'azienda come luogo in cui ha subito discriminazioni. Inoltre, la percezione di iniquità nell'accesso a posizioni dirigenziali appare fortemente polarizzata in relazione al genere: il 29,41% delle donne si è sentita molto discriminata in questo ambito, il 23,53% spesso, come mostra la tabella 1.

Questo scarto drastico ci interroga non solo sui dati quantitativi, ma soprattutto sulla percezione e sulla consapevolezza della discriminazione: le donne sembrano intercettare maggiormente il peso delle dinamiche escludenti. Una differenza che non può essere interpretata come una percezione soggettiva o emotiva, come presuppone il femminismo neoliberista, bensì è l'espressione di un vissuto storico e sistemico di marginalizzazione che si traduce in specifiche pratiche organizzative.

[770] Ivi, p. 389.

	Quanto spesso ti sei sentita discriminata in ognuna di queste situazioni?					
	Colloqui	**Opportunità missione/ trasferta**	**Posizione organizzativa/lavorativa**	**Incarichi dirigenziali**	**Carico di lavoro**	**Accesso ad altre mansioni**
Mai	23,53%	23,53%	5,88%	11,76%	5,88%	5,88%
Poco	41,18%	47,06%	0,00%	11,76%	17,65%	23,53%
Abbastanza	17,65%	17,65%	47,06%	23,53%	23,53%	29,41%
Molto	0,00%	0,00%	29,41%	29,41%	23,53%	17,65%
Spesso	17,64%	11,76%	17,64%	23,53%	29,41%	23,53%

Tab.1

L'analisi dei dati mostra come le donne riconoscano maggiori difficoltà anche rispetto al carico di lavoro e all'accesso a altre mansioni, evidenziando come la discriminazione non sia un evento eccezionale ma una dinamica sistemica che attraversa ruoli e pratiche quotidiane. Infatti, alla domanda che chiedeva se nell'ambito lavorativo uomini e donne avessero le stesse opportunità e possibilità di realizzarsi, le donne hanno indicato al 71% no; contro il 71% di sì degli uomini. Percentuale che aumenta nel momento in cui si applica, oltre al filtro di genere, il filtro che individua chi si è sentita discriminata in azienda, arrivando all'88% di risposte no.

Questi dati, letti attraverso un filtro intersezionale, ci restituiscono non solo un divario di genere, ma anche una profonda differenza nelle percezioni e nei vissuti professionali. In particolare, le soggettività marginalizzate risultano più sensibili e consapevoli delle micro-discriminazioni, anche di tipo comunicativo e simbolico. Interessante anche il dato relativo alla domanda sulle cause della discriminazione percepita nei contesti lavorativi. Il campione ha evidenziato in maniera chiara e stratificata alcuni fattori chiave. Infatti, i dati raccolti mostrano come l'appartenenza a un genere sia il primo elemento discriminante percepito: ben il 65% degli/delle intervistati/e ha indicato questa variabile come causa frequente di discriminazione (spesso). Un dato che si accorda con le evidenze precedenti dell'indagine, che mostrano una maggiore esposizione delle donne a processi discriminatori legati alla carriera, al carico di lavoro e agli incarichi dirigenziali.

Anche la variabile etnica e l'aspetto fisico emergono come fattori significativamente rilevanti: entrambe raggiungono il 45% nella categoria,

segnalando una forte interiorizzazione di stereotipi di genere e *bias* razziali nei contesti professionali. Tali dati mostrano la persistenza di una cultura organizzativa ancorata a ideali normativi di appartenenza e presentabilità.

Particolarmente rilevante è anche la percezione rispetto all'età (45% spesso) e all'identità di genere (25% spesso e 60% qualche volta), che mette in luce l'urgenza di adottare pratiche e politiche volte non solo a superare il binarismo di genere, ma anche attente alla fluidità e alla pluralità delle soggettività. Allo stesso modo, seppur con percentuali diverse, orientamento sessuale, disabilità e appartenenza religiosa si confermano come ulteriori assi lungo cui si articolano esperienze di esclusione, componendo un quadro chiaramente intersezionale della discriminazione.

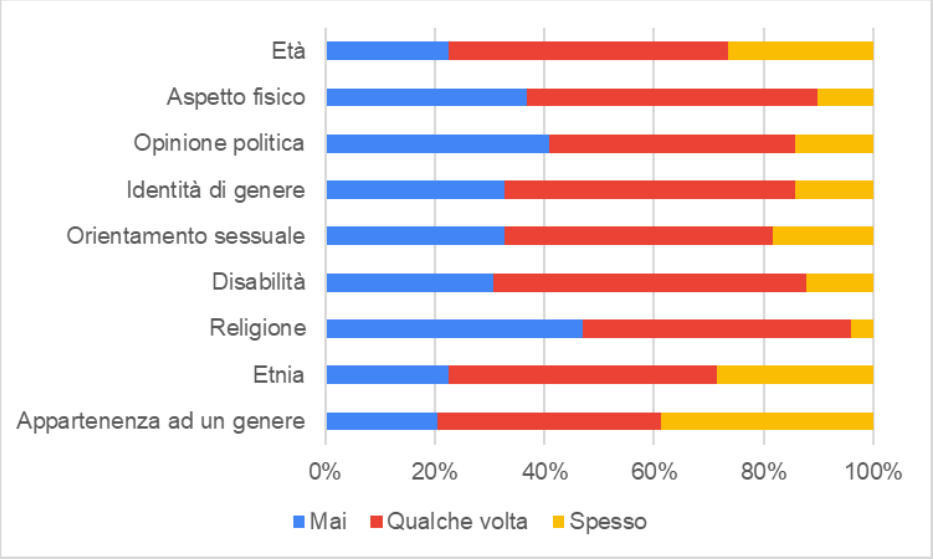
Il dato relativo all'opinione politica, invece, è meno presente come causa di discriminazione (spesso: 10%), ma non assente, segno che anche le opinioni personali possono essere motivo di esclusione. In questo scenario, l'analisi intersezionale dei dati raccolti ci permette di cogliere con particolare nitidezza il ruolo dell'età come vettore di disuguaglianza all'interno dei contesti organizzativi. Le donne con maggiore anzianità professionale, oltre il 53% delle intervistate lavora in azienda da più di vent'anni, riportano con maggiore frequenza esperienze di esclusione da incarichi di responsabilità, assegnazione di carichi di lavoro sproporzionati e scarsa valorizzazione del proprio contributo professionale. Questo dato ci interroga direttamente sul fenomeno dell'*ageismo*, ovvero quella forma di discriminazione che prende come oggetto l'età e che, applicata ai corpi femminili, assume connotazioni specifiche. Nell'economia simbolica aziendale, il "valore" è costruito su un modello performativo, che esclude coloro che non incarnano la retorica della flessibilità, della novità e dell'innovazione a ogni costo. Come ci ricorda Margaret Gullette[771], la cultura dell'invecchiamento è fortemente colonizzata da narrazioni di declino che rappresentano il corpo anziano ai margini dello spazio produttivo.

In questo quadro, il corpo che invecchia viene percepito non solo come improduttivo, ma come dissonante rispetto ai codici estetici e funzionali della logica neoliberale. I dati analizzati riportano che il 51,02% dei/delle rispondenti ritiene

[771] M. M. GULLETTE, *Age by culture*, The University Chicago Press, Chicago 2004.

che l'età sia stata qualche volta causa di discriminazione, il 26,53% ha risposto "spesso" e solo il 22,45% ha indicato "mai". Questo ci permette di affermare che quasi 4 persone su 5 hanno percepito una discriminazione *ageista*[772] almeno occasionale, e tale percezione si intensifica quando incrociamo l'età con altri fattori come il genere. Infatti, le donne *over* 45, sebbene rappresentino una componente stabile dell'organizzazione, sono sovrarappresentate nei ruoli non dirigenziali. In più, sono quelle che più frequentemente dichiarano di essersi sentite discriminate (60,7% delle donne contro il 14,29% degli uomini). Il questionario evidenzia anche forme comunicative di *ageismo*, come il mancato uso dei titoli professionali (svalutazione del sapere esperto); opinioni ignorate nei contesti decisionali; battute o ironie che infantilizzano o marginalizzano.

Nel complesso, questa mappatura della percezione discriminatoria conferma la necessità di una lettura intersezionale delle dinamiche aziendali. Nessuna delle variabili considerate è del tutto neutra o esente da rischio: tutte sono attraversate da relazioni di potere implicite, spesso invisibilizzate, che strutturano i rapporti professionali e incidono sulla possibilità di essere riconosciut*. Da qui emerge l'urgenza di adottare strumenti di ascolto e rilevazione sensibili alla complessità intersezionale delle esperienze soggettive, capaci di far emergere anche ciò che, per ragione di potere o timore, rimane al margine della narrazione dominante.



[772] Per un approfondimento si rimanda a A. APPLEWHITE, *Il bello dell'età. Manifesto contro l'ageismo,* trad. it. di A. Talò, Corbaccio, Milano 2016.

A tal proposito, l'adozione di una metodologia intersezionale si è rivelata particolarmente efficace, consentendo di mettere in luce risultati significativi sul piano delle percezioni, delle pratiche e delle disponibilità trasformative all'interno del contesto aziendale. Nello specifico, è stata riscontrata una maggior apertura del personale nei confronti della necessità di affrontare le discriminazioni nei luoghi di lavoro. Infatti, il 75% di chi si è sentito/a discriminato/a ha espresso interesse a partecipare a *workshop* tematici. Inoltre, si è rilevato un aumento della sensibilità comunicativa tra chi ha vissuto esperienze discriminatorie: il 40% ha percepito con maggior frequenza espressioni ambigue o ironiche come potenzialmente offensive o marginalizzanti, evidenziando la pervasività e l'influenza delle micro-aggressioni nei contesti di lavoro. Infine, emergono differenze nella valutazione dell'equità lavorativa, in particolare rispetto alla giustizia retributiva e alla distribuzione del carico di lavoro. Le donne, in media, hanno espresso punteggi più bassi rispetto agli uomini sulla percezione di giustizia retributiva e assegnazione del carico di lavoro (tra 2 e 4, contro i 6 e 8), segnalando una percezione strutturale di disuguaglianza.

L'esperienza di rilevazione si è rivelata un esempio concreto di applicazione di un paradigma intersezionale nella ricerca applicata. La disaggregazione dei dati secondo variabili multiple, genere, età, ruolo professionale, percezione della discriminazione, non è stata semplicemente uno strumento analitico ma ha permesso di valorizzare le soggettività non come meri oggetti di studio, ma come agenti attivi di senso, portatori e portatrici di istanze trasformative.

A partire da tali evidenze, di cui presentiamo qui una selezione significativa, rimandando all'appendice per il quadro completo, abbiamo co-progettato alcuni incontri formativi collettivi, pensati per generare consapevolezza, confronto e rielaborazione critica. Questi incontri non sono stati pensati come momenti formativi verticali e trasmissivi, ma come spazi orizzontali di scambio, contaminazione e auto-riflessione, ispirati alle genealogie del pensiero femminista, degli studi sulla mascolinità[773] e delle pedagogie femministe.

[773] Si rimanda alla lettura di: V. RIBEIRO COROSSACZ, *Bianchezza e mascolinità in Brasile: etnografia di un soggetto dominante*, Mimesis, Milano 2015.

Lungi dal voler offrire "soluzioni pronte", abbiamo scelto di creare uno *spazio di ascolto e rielaborazione collettiva*, in cui le narrazioni di chi vive forme di marginalizzazione potessero emergere, essere accolte e tradursi in azioni trasformative. A tal proposito, gli incontri si articolavano in tre momenti: una fase introduttiva di inquadramento teorico; una seconda fase dedicata al dibattito tra dipendenti, in cui sono emersi posizionamenti divergenti e criticità nel contesto lavorativo e, infine, una fase laboratoriale, in cui abbiamo proposto esercitazioni pratiche, come l'analisi di documenti aziendali (codici etici, comunicazioni interne, piattaforme *online*) per identificare forme comunicative di discriminazione spesso invisibili.

Questo approccio dimostra come la ricerca in ambito aziendale possa superare una logica prestazionale, per configurarsi come spazio politico. In tal modo, l'indagine non si limita a una raccolta quantitativa di dati, utile a ottimizzare processi e pratiche già esistenti ma si propone di mettere in discussione le norme organizzative esistenti e favorire pratiche di giustizia sociale realmente radicate nel vissuto dei soggetti. Uno degli obiettivi centrali del primo incontro, ispirato al concetto di "violenza simbolica" di Pierre Bourdieu[774], era proprio quello di rendere visibili le discriminazioni sociali più sottili e interiorizzate, che non si manifestano esplicitamente come forme di marginalizzazione sociale ma operano attraverso il linguaggio, le aspettative sociali e requisiti riconosciuti implicitamente come legittimi nei contesti aziendali. Secondo i dati raccolti dal questionario valutativo successivo, infatti, questo intento ha generato esiti positivi: il 74,2% dei/delle partecipanti ha dichiarato di aver aumentato la propria sensibilità rispetto alle tematiche di genere. In particolare, tra coloro che si identificano come donne, la percentuale è stata del 100%. Si tratta di un segnale fondamentale che evidenzia la necessità di spazi di ascolto, di cura e di scambio collettivo; di incontri formativi orizzontali e trasformativi.

A tal proposito, osservando retrospettivamente l'evoluzione dei tre questionari di rilevazione somministrati tra il 2023 e il 2025, possiamo individuare un chiaro percorso di crescita. Se nel primo questionario (aprile 2023) la consapevolezza risultava ancora limitata, nel secondo (gennaio 2024), successivo

[774] P. BOURDIEU, *Sistema, habitus, campo. Sociologia generale vol. 2*, trad. it. di C. Pizzo, Mimesis, Milano 2021.

ai percorsi formativi, si è rilevato un netto incremento dell'attenzione verso il linguaggio, gli stereotipi di genere e i *bias* nei contesti organizzativi. A questo ha fatto seguito una diminuzione nella percezione di discriminazione e una maggiore capacità di riconoscere la natura sistemica degli stereotipi. Nel complesso, si osserva una transizione da una fase di scetticismo e passività a una fase di apertura e appropriazione critica. Pur persistendo alcune resistenze, il quadro generale suggerisce che strumenti costruiti su basi teoriche femministe e intersezionali, come i *questionari* articolati in più dimensioni analitiche, i percorsi formativi situati, il *vademecum*, possano costituire leve concrete di trasformazione culturale e organizzativa.

Tali evidenze dimostrano che un approccio intersezionale alla *diversity* non solo è possibile, ma necessario. Questo consente, infatti, di sottrarre il *diversity management* alla logica della *performance* individuale e di inserirlo in una visione femminista e collettiva del cambiamento. Le esperienze raccolte dimostrano che è praticabile un'altra via: non l'inclusione nella norma, ma la decostruzione degli stereotipi e dello stesso concetto neoliberale di *diversità* a partire da una prospettiva critica, femminista e intersezionale. Non si tratta, dunque, di aggiungere la *diversità* all'impresa, ma di ripensare radicalmente l'impresa a partire dalla *diversità*. In questa prospettiva, la differenza non è un ostacolo da gestire, ma una forza epistemica e trasformativa che ci obbliga a ridefinire cosa intendiamo per organizzazione, potere, partecipazione e giustizia sociale.

È proprio in queste pratiche, situate, dialogiche, collettive, che l'intersezionalità mostra la sua forza, non come strumento tecnico-analitico, ma come posizionamento critico, orientato a restituire potere, visibilità e voce a soggettività sistematicamente depoliticizzate dalla razionalità neoliberista. Occorre, dunque, che anche la costruzione delle strategie di *diversity management*, così come l'analisi dei contesti, si doti di strumenti capaci di interrogare le forme di dominio e privilegio, senza ridurre la complessità a tipizzazioni identitarie o universalismi astratti. Tali strumenti analitici e trasformativi sono messi a disposizione da prospettive femministe, antirazziste, *queer,* dagli studi sulla disabilità e sulla mascolinità, che offrono non solo un insieme di categorie interpretative, ma soprattutto una radicale messa in discussione dei presupposti normativi su cui si fondano le organizzazioni, le istituzioni e le grandi imprese. Lungi dall'essere

riserve teoriche marginali, questi saperi rappresentano oggi una risorsa epistemica essenziale per costruire strategie aziendali che siano davvero inclusive, capaci di accogliere e valorizzare la differenza non come "deviazione" dalla norma o come merce capitalizzabile, ma come principio trasformativo.

Incorporare questi saperi all'interno delle pratiche organizzative significa ripensare il concetto stesso di organizzazione, restituendo centralità alle esperienze situate, ai saperi incarnati e alle relazioni intersoggettive. In questa prospettiva, femminismo, pensiero *queer* e critica antirazzista non sono "opzioni etiche" da integrare in un secondo momento, ma condizioni epistemologiche e politiche necessarie per la costruzione di un modello organizzativo orientato alla giustizia sociale e realmente *pluriversale*. Tuttavia, è opportuno sottolineare che la proposta teorica elaborata nel presente lavoro di tesi non va intesa come un modello prescrittivo, esclusivo o immediatamente trasferibile ai contesti organizzativi, né come un impianto universalizzabile. Essa si configura piuttosto come una griglia critica di lettura, finalizzata a interrogare le pratiche di gestione della *diversità* a partire da una prospettiva femminista intersezionale. In questo senso, il lavoro propone un tentativo necessariamente parziale e non esaustivo di rilettura del *diversity management*, volto a mettere in dialogo i contributi teorici discussi con ambiti applicativi come la formazione.

L'eventuale traduzione di tali riflessioni in pratiche organizzative non può dunque essere assunta come automatica, ma risulta condizionata da specifiche premesse. Tra queste, assumono un ruolo centrale la disponibilità a mettere in discussione assetti di potere consolidati, l'esistenza di condizioni materiali e organizzative favorevoli e l'apertura a processi di conflitto, negoziazione e innovazione.

1.1 Presentazione dei risultati del questionario e introduzione dei materiali elaborati nell'ambito della ricerca sul campo.

In questa sezione intendiamo presentare in modo organico il lavoro svolto durante il periodo di tirocinio previsto dal Dottorato di Ricerca in "Gender Studies", realizzato presso le organizzazioni *Leader soc. coop* (Bari) e *Node soc. coop* (Roma). Il tirocinio, della durata complessiva di diciotto mesi, ha rappresentato un laboratorio di sperimentazione e riflessione critica, in cui teoria e pratica si sono

intrecciate in un processo di ricerca-azione. Nel corso di questa esperienza abbiamo progettato e condotto diverse attività: la somministrazione di questionari valutativi per indagare la percezione interna di disuguaglianze e dinamiche discriminatorie; l'organizzazione di incontri formativi rivolti al personale, costruiti a partire da cornici teoriche femministe, *queer* e antirazziste; un'analisi approfondita della certificazione di genere e delle sue implicazioni operative e teoriche; la redazione di un *vademecum* linguistico consultabile da tutte le persone dipendenti, pensato come strumento quotidiano di trasformazione culturale e di decostruzione dei *bias* e stereotipi impliciti nella comunicazione. In coerenza con il quadro teorico della presente ricerca, tali attività sono state concepite a partire da un approccio femminista e intersezionale al *diversity management*. In altre parole, credo che gli studi femministi offrano degli strumenti epistemologici per intraprendere un percorso di de-naturalizzazione delle diversità di cui si occupa il *diversity management*, sottraendolo, da un lato, a una lettura superficiale e talvolta ingenua del vissuto delle stesse e, evitando dall'altra, che la valorizzazione delle differenze sia unicamente un'occasione di profitto e non una pratica politica di ascolto e riconoscimento reciproco. Infatti, l'obiettivo non è stato sviluppare strumenti finalizzati al profitto o al mero miglioramento dell'immagine aziendale, ma costruire pratiche capaci di riconoscere concretamente le disuguaglianze strutturali e le percezioni di discriminazione nei contesti lavorativi, per poi intervenire secondo una metodologia che metta al centro le soggettività e le relazioni di potere. In questo senso, parliamo di un *management* femminista: un approccio che si oppone alla neutralizzazione aziendalista delle differenze, rifiutando logiche di inclusione assimilazionista, e che mira invece a generare processi trasformativi reali, situati e condivisi, in cui il riconoscimento delle identità e delle intersezioni diventa il punto di partenza per ripensare le organizzazioni come spazi sicuri.

Riteniamo che sia solo attraverso uno sguardo intersezionale e decoloniale che diventa possibile articolare una critica radicale alle pratiche di *diversity management*, evitando di ricadere in approcci binari, essenzialisti ed eteronormativi. L'intersezionalità, così come elaborata da Kimberlé Crenshaw, consente di riconoscere come le oppressioni si intreccino e si amplifichino reciprocamente, mentre la prospettiva decoloniale – nelle sue declinazioni femministe – invita a smascherare le gerarchie di potere che il discorso "inclusivo"

rischia di perpetuare quando non mette in discussione i propri presupposti epistemologici. Siamo consapevoli che il nostro lavoro non possa aspirare all'esaustività; tuttavia, esso mira a rendere evidente la necessità di adottare questa metodologia e questo posizionamento critico, affinché la gestione della diversità non si limiti a una procedura conforme alle norme istituzionali, ma diventi pratica trasformativa.

In questa prospettiva, decolonizzare i presupposti epistemologici delle strategie aziendali non significa immaginare un superamento immediato dei rapporti capitalistici di appropriazione, bensì intervenire sui regimi di sapere e potere che li rendono legittimi, naturali e universali. Un primo esempio riguarda, come abbiamo visto nel secondo capitolo, la messa in discussione delle categorie di merito, *performance*, talento, progresso, diversità e efficienza, spesso assunte come neutrali e universali. Decolonizzare tali categorie implica mostrarne il carattere storico, eurocentrico e sessuato e gli effetti che hanno sulle persone dipendenti. Sul piano materiale, questo può tradursi, in modo circoscritto, in una revisione dei criteri di valutazione, sulla rappresentazione della *leadership* incidendo sull'accesso alle opportunità, sui percorsi di carriera e sulla redistribuzione dei ruoli. Un secondo esempio riguarda la ridefinizione dei saperi considerati legittimi all'interno dell'organizzazione. Le strategie aziendali tendono a fondarsi su un sapere esperto e manageriale presentato come neutro; la decolonizzazione epistemologica interviene invece decentrando questa pretesa di neutralità e universalità, riconoscendo valore anche a saperi situati, esperienziali e conflittuali. Un terzo esempio concerne la politicizzazione di ciò che il capitalismo tende a presentare come tecnico o inevitabile. Rendere visibili i nessi tra sapere, potere e appropriazione significa mostrare come le scelte organizzative producano effetti differenziati su corpi e soggettività[775]. In questo senso, l'intervento epistemologico non agisce direttamente sui rapporti materiali, ma crea le condizioni per il conflitto, la contestazione e la negoziazione collettiva. È attraverso tali processi politici che possono emergere effetti materiali, seppur parziali e reversibili.

Riconoscere e affrontare i *bias* presenti nel contesto esaminato significa, infatti, andare oltre la dimensione normativa istituzionale e affiancare alle politiche

[775] S. GHERARDI, *Il genere e le organizzazioni. Il simbolismo del femminile e del maschile nella vita organizzativa*, cit.

formali interventi di sensibilizzazione e formazione capaci di incidere sulle rappresentazioni, sui linguaggi e sulle relazioni di potere che attraversano quotidianamente lo spazio lavorativo. In questa prospettiva, il *diversity management* non viene concepito come strumento di mera ottimizzazione organizzativa, ma come campo di pratica politica e culturale, in cui il cambiamento normativo si intreccia a processi di consapevolezza collettiva e alla costruzione di nuovi ambienti di lavoro. In questa sezione presentiamo il materiale documentale prodotto e utilizzato nel corso del tirocinio, con l'obiettivo di restituire in maniera trasparente e sistematica il percorso metodologico intrapreso. In particolare, saranno allegati: il primo questionario, strumento di rilevazione iniziale volto a indagare la percezione di discriminazione all'interno dei contesti lavorativi oggetto di studio, con attenzione specifica alle dimensioni di genere e alle intersezioni con altre possibili forme di marginalizzazione.

Tale strumento ha permesso di raccogliere dati quantitativi e qualitativi utili a identificare aree critiche e bisogni formativi. In secondo luogo, i questionari valutativi post-formazione, somministrati al termine degli incontri formativi, con la finalità di misurare l'efficacia degli interventi, la chiarezza espositiva e l'utilità percepita dai/dalle partecipanti. Questi strumenti non si sono limitati a un mero riscontro di gradimento, ma hanno indagato la capacità dei contenuti proposti di incidere sulle rappresentazioni, sui comportamenti, sulla percezione individuale e collettiva e anche sull'ambiente di lavoro. Infine, il *vademecum* linguistico che si configura come un documento operativo e teorico elaborato per supportare un uso consapevole e inclusivo del linguaggio nei contesti aziendali, fondamentale per la prevenzione di *bias* impliciti e per la costruzione di un clima organizzativo rispettoso delle differenze. L'insieme di questi materiali costituisce non solo un archivio di strumenti applicativi, ma anche un'espressione concreta della prospettiva critica e intersezionale che orienta la ricerca, integrando la dimensione teorica con pratiche mirate alla trasformazione culturale delle organizzazioni.

Il primo questionario somministrato ha costituito uno strumento centrale per l'analisi sia qualitativa sia quantitativa delle diverse forme di discriminazione presenti nei contesti lavorativi. È stato somministrato nell'arco di circa un mese, dal 5 aprile al 7 maggio 2023, al personale delle due aziende coinvolte, *Node soc. coop.* e *Leader soc. coop*, tramite la piattaforma *Google Moduli*. Abbiamo previsto

e garantito l'anonimato, non solo per ragione di tutela della *privacy*, ma anche per favorire un ambiente di compilazione più disteso, in cui le persone intervistate potessero esprimersi senza timore di giudizi. In vista del percorso intrapreso dalle imprese per l'ottenimento della *certificazione di genere* (*PDR125*), il questionario è stato progettato per approfondire in modo mirato i temi della parità di genere e dell'inclusione nei contesti aziendali, collocandoli però all'interno di un'analisi più ampia e intersezionale delle discriminazioni. Tale impostazione ci ha permesso di andare oltre la sola dimensione normativa o procedurale, esplorando come genere, età, abilità, provenienza geografica, orientamento sessuale, classe sociale, ruolo occupazionale possano interagire nella costruzione delle disuguaglianze. Il numero delle risposte raccolte si è rivelato adeguato a condurre un'indagine trasversale, capace di cogliere sia aspetti generali sia specificità contestuali. I dati emersi rappresentano una base conoscitiva preziosa per individuare e comprendere dinamiche di stereotipizzazione, pregiudizi impliciti ed espliciti, e *bias* strutturali interni al gruppo di lavoro. In questa prospettiva, il questionario non è stato concepito come un mero strumento di rilevazione statistica, ma come parte integrante di un approccio critico-femminista alla ricerca, finalizzato a rendere visibili le relazioni di potere e le dinamiche discriminatorie spesso normalizzate nei contesti organizzativi. Il suo valore, pertanto, risiede non solo nei risultati quantitativi prodotti, ma anche nella capacità di aprire spazi di riflessione e discussione collettiva, innescando processi di consapevolezza e sensibilizzazione. I risultati del questionario hanno mostrato come le aree di intervento prioritarie riguardano tre assi strategici (in linea con i *KPI* previsti per l'ottenimento della certificazione di genere) sostenuti dai dati raccolti:

1. Accesso paritario alle opportunità lavorative (*KPI dell'"Area Opportunità di crescita", punti 5 e 6, e dell'"Area Governance", punto 5*): il 61% delle donne intervistate ritiene di non avere le stesse possibilità di crescita professionale rispetto ai colleghi uomini, a fronte di un 33% tra gli uomini. Inoltre, oltre il 60% delle donne ha dichiarato di aver subito almeno una discriminazione durante la carriera (contro il 14% degli uomini), con un'alta incidenza nelle aree di accesso a incarichi dirigenziali, carico di lavoro e posizioni organizzative.

2. Azioni per categorie intersezionalmente marginalizzate (*KPI dell'"Area Cultura e Strategia", punto 6, e dell'"Area Processi HR*"): le donne, in particolare giovani donne, sono risultate le più frequentemente coinvolte in episodi di discriminazione, seguite da persone straniere, con disabilità e appartenenti alla comunità LGBTQIA+. La combinazione di genere ed età emerge come un fattore di rischio significativo, configurando una forma di discriminazione intersezionale che richiede risposte specifiche, capaci di affrontare la molteplicità delle oppressioni vissute.
3. Revisione dei processi di reclutamento e della comunicazione interna (*KPI dell'"Area Cultura e Strategia, punto 3, e dei "Processi HR", punti 2 e 4)*:

   La percezione di un linguaggio sessista (per esempio il mancato uso del titolo professionale) e di comportamenti discriminatori anche in contesti "amichevoli" è più alta tra chi ha subito discriminazioni, indicando che la comunicazione organizzativa può veicolare *bias* e stereotipi di genere. Solo una parte minoritaria del campione ritiene necessario adottare nuove forme linguistiche inclusive (come *, ə), ma ciò sembra legato a una scarsa consapevolezza del loro potenziale, segnalando la necessità di percorsi di sensibilizzazione. La revisione dei processi di reclutamento e selezione del personale in chiave non discriminatoria, accompagnata da pratiche comunicative consapevoli, diventa dunque un elemento centrale per prevenire e riconoscere le disuguaglianze.

   Alla luce di queste premesse, alleghiamo di seguito il materiale elaborato.

Appendice I – Primo Questionario

DISAMINA QUALI-QUANTITATIVA DEL QUESTIONARIO DI INDAGINE SULLE TEMATICHE DI GENERE NEI CONTESTI AZIENDALI

Analisi dei dati emersi dal questionario ideato e realizzato dalla Dott.a Silvia Strippoli e dal Dott. Alberto Grandi.

Soggetti committenti:
LEADER società cooperativa consortile
NODE società cooperativa

Aprile 2023

Introduzione

Ideato nell'ambito del Dottorato Innovativo sui cosiddetti "Gender Studies", il questionario ha permesso un'analisi qualitativa e quantitativa delle diverse forme di discriminazione all'interno dei contesti lavorativi.

Il test è stato somministrato nell'arco temporale di circa un mese a partire dal 5 aprile 2023 fino al 7 maggio 2023 al personale delle due aziende NODE e LEADER attraverso la piattaforma Google Moduli. L'anonimato è stato previsto e garantito per motivi di privacy da un lato, e per una compilazione del questionario più confortevole per gli/le intervistati, dall'altro.

In vista dell'ottenimento della certificazione di genere da parte delle imprese coinvolte, il questionario è teso ad approfondire i tempi sulla parità di genere nei contesti aziendali.

Il numero degli/delle intervistati/e si è rivelato adeguato per una ricerca e un'indagine intersezionale e trasversale.

Crediamo che i dati emersi da tale analisi siano fondamentali e utili per approfondire e indagare eventuali dinamiche di stereotipizzazione, di pregiudizi e *bias* interni all'*équipe* di lavoro.

In seguito alla raccolta ed elaborazione dei dati, si prevede la programmazione di *focus groups* o *workshop*, tesi a sviluppare nuove *soft skill* e a sensibilizzare i gruppi di lavoro sulle diverse forme contemporanee di marginalizzazione sociale (sessismo, razzismo, abilismo, ageismo, classismo e omobilesbotransfobia,)

Tenendo sempre a mente il legame tra produttività e sostenibilità sociale, i workshop evidenzieranno le conseguenze sociali, etiche ma anche economiche dei fenomeni di discriminazione nei contesti di lavoro.

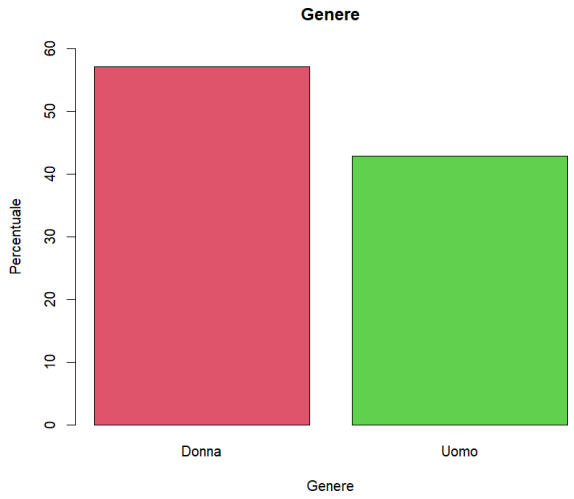
1° MODULO:

DIVERSITY & INCLUSION

In un primo momento, è stata calcolata la percentuale delle persone che hanno risposto suddividendole in uomini e donne.

Il 57,14 % sono donne, il *42,86%* sono uomini.

Sulla base dei dati ottenuti, abbiamo proceduto ad analizzare i dati mantenendo una prospettiva binaria di genere.



La tabella successiva riporta i ruoli ricoperti dai vari soggetti coinvolti.

RUOLO NELLA AZIENDA	%
Direzione	30,6122
IT	24,4898
Ufficio amministrativo	16,3265
Customer care	4,0816
Ufficio comunicazione e marketing	4,0816
Ufficio formazione	4,0816
Ufficio organizzativo	4,0816
Altro	12 2,2449

La maggior parte degli/delle intervistati/e lavora in direzione (30,6%), nel ramo IT (professioni informatiche) il 24,5% e nell'ufficio amministrativo il 16,3%.

I grafici successivi riportano i dati relativi all'età media delle intervistate donne, l'età media degli uomini e l'età media generale e anche gli anni di lavoro svolti in azienda.

	Donne	Uomini	Totale
Età media	**45,75**	**42,76**	**44,47**

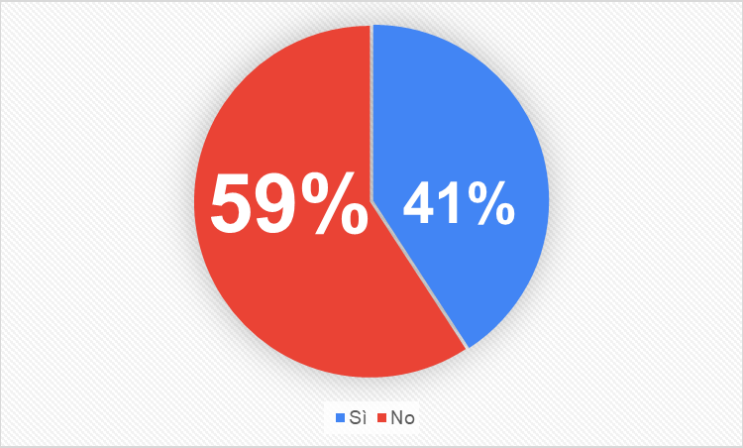
Anni in azienda	%
0-5	16,33
5-10	16,32
10-20	18,37
20+	48,98

Anni in azienda (donne)	%
0-5	14,28
5-10	10,71
10-20	21,43
20+	53,57

Anni in azienda (uomini)	%
0-5	19,05
5-10	23,81
10-20	14,29
20+	42,86

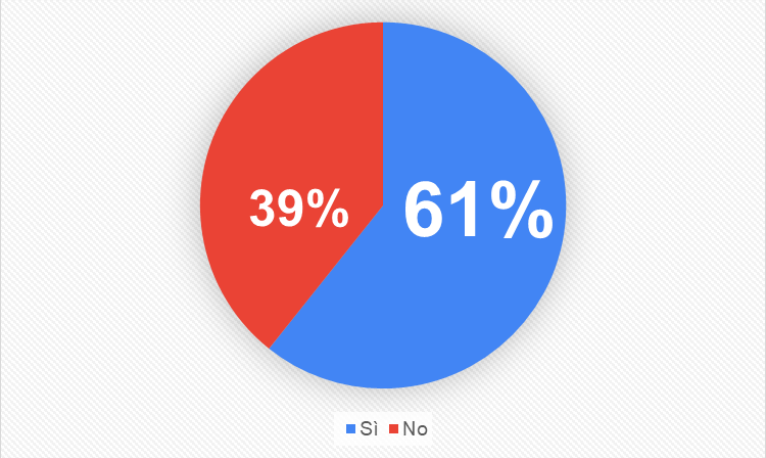
Analizzando le tabelle si evince che l'azienda ha un tasso di permanenza dei/delle proprie dipendenti molto alto. Infatti, circa **il 50%** delle persone intervistate è in azienda da più di vent' anni e **l'83,68%** è in azienda da almeno cinque anni. Non c'è molta differenza sul tasso di permanenza tra uomini e donne in azienda. Tuttavia, si può notare come il numero di donne presenti in azienda da oltre dieci anni è, in terminipercentuali, più grande di quello degli uomini. A questo punto, si chiede alle persone coinvolte se ritengono di essere stati/e discriminati/e (almeno una volta) durante laloro carriera:

Sei mai stat* discriminat*?	
No	59,18
Sì	40,82



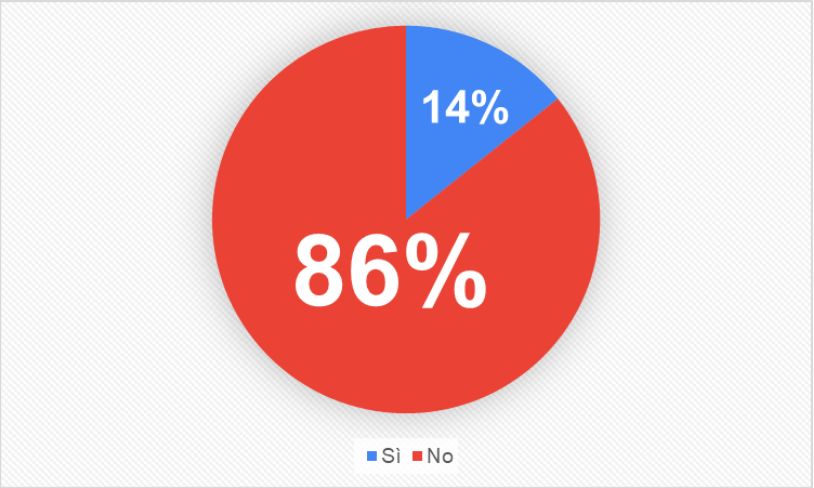
In generale, il 59,18% dei soggetti che hanno risposto ha dichiarato di non essersi mai sentito/a discriminato/a.
È interessante osservare il risultato in relazione al genere, per verificare eventuali cambiamenti.
Nel grafico a torta successivo sono rappresentate le risposte delle persone che si sono identificate nel genere femminile.

Sei mai stata discriminata?	
No	39,2 9
Sì	60,71



Effettuando tale analisi, si può dedurre che circa il **60,7%** delle **donne** si è sentita discriminataalmeno una volta durante la sua carriera.
I successivi dati, invece, riguardano le risposte delle persone che si identificano nel genere maschile.

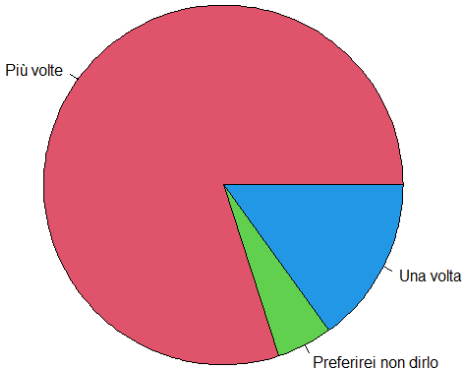
Sei mai stato discriminato?	
No	85,71
Sì	14,29



Dunque, contrariamente a quanto emerso precedentemente, la percentuale degli uomini che si sono sentiti discriminati è decisamente bassarispetto alle donne (**14%**).

Ciò evidenzia la necessità e l'urgenza di adottare una prospettiva di genere che consenta di fare un'analisi intersezionale e specifica.

Si procede chiedendo agli/alle intervistati/e se hanno percepito tale discriminazione una volta o più volte.



Il grafico qui presentato, riporta la frequenza con cui i soggetti si sono sentiti discriminati.
L'80% dei soggetti ha dichiarato di essersi sentito discriminato **più di una volta**; il **15% solo una volta** e il **5%** ha preferito **non rispondere.**

Pertanto, la maggior parte dei soggetti che hanno risposto al questionario ritengono di essere stati discriminati più di una volta. Sarebbe interessante comprendere cosa intendono per discriminazione.
In linea generale, questo dato potrebbe emergere dalle risposte successive. Lo vedremo successivamente.
Si chiede ai soggetti coinvolti se la discriminazione sia avvenuta in azienda o nel contesto in cui lavorano o hanno lavorato.

In azienda?	%
No	81,63
Sì	18,37

In generale, solo il **18,37%** degli/delle intervistati/e ritiene che l'atto "discriminatorio" siaavvenuto in azienda. Adesso si procederà distinguendo le risposte in base al genere.
Di seguito si propongono le percentuali relative alle risposte delle persone che si identificano nel genere maschile:

In azienda?	%
No	100,00
Sì	0,00

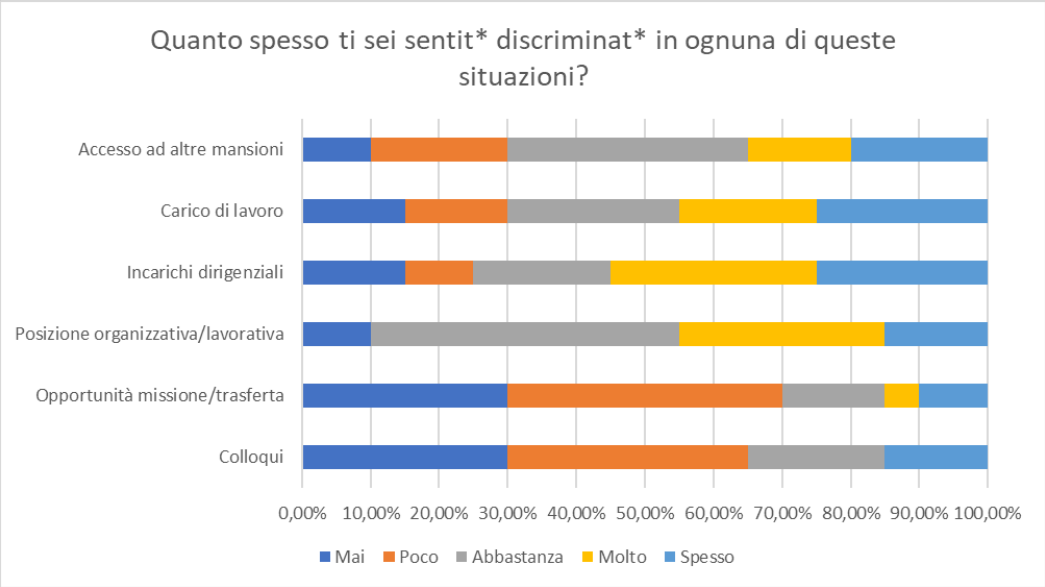
Nessun uomo ha affermato che la discriminazione percepita sia avvenuta in azienda (si ricorda che che il 14% aveva affermato di aver subito una discriminazione durante la propriacarriera).
Invece, le persone che si identificano nel genere femminile hanno risposto:

In azienda?	%
No	47,06
Sì	52,94

Ciò sottolinea come la percezione di chi si identifica donna sia molto più sensibile a tali dinamichein ambito lavorativo, avvertendo un tasso discriminatorio estremamente più alto ***(0% contro il 53%).*** *Fondamentale sarà dunque confrontarsi e comprendere con le/i dipendenti da cosa tali percezioni siano originate per poter promuovere una organizzazione aziendale inclusiva. L'applicazione di politiche di diversity management consente, infatti, di creare un ambiente di lavoro plurale, in cui nessuna/o subisce forme di molestie, discriminazioni e in cui tutti/e sono valorizzati per le proprie peculiarità e competenze.*

Si chiede ai/alle intervistate/i quanto spesso si sono sentiti/e discriminati/e a seconda di diverse situazioni/contesti. A riguardo è stata realizzata una tabella con le percentuali calcolate.

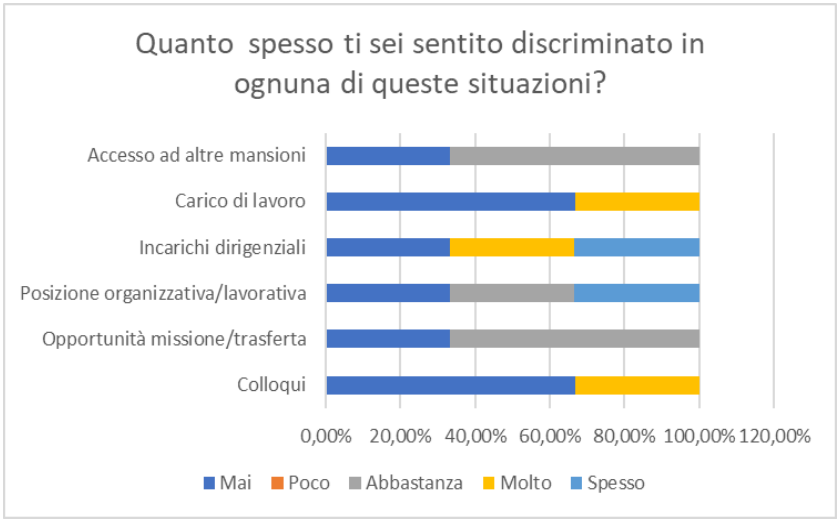
	Quanto spesso ti sei sentit* discriminat* in ognuna di queste situazioni?					
	Colloqui	**Opportunità missione/trasferta**	**Posizione organizzativa/lavorativa**	**Incarichi dirigenziali**	**Carico di lavoro**	**Accesso ad altre mansioni**
Mai	30,00%	30,00%	10,00%	15,00%	15,00%	10,00%
Poco	35,00%	40,00%	0,00%	10,00%	15,00%	20,00 %
Abbastanza	20,00%	15,00%	45,00 %	20,00%	25,00 %	35,00%
Molto	0,00%	5,00%	30,00%	30,00 %	20,00 %	15,00%
Spesso	15,00%	10,00%	15,00%	25,00%	25,00%	20,00%



Nelle tabelle successive sono esplicitate le risposte suddivise in base al genere.

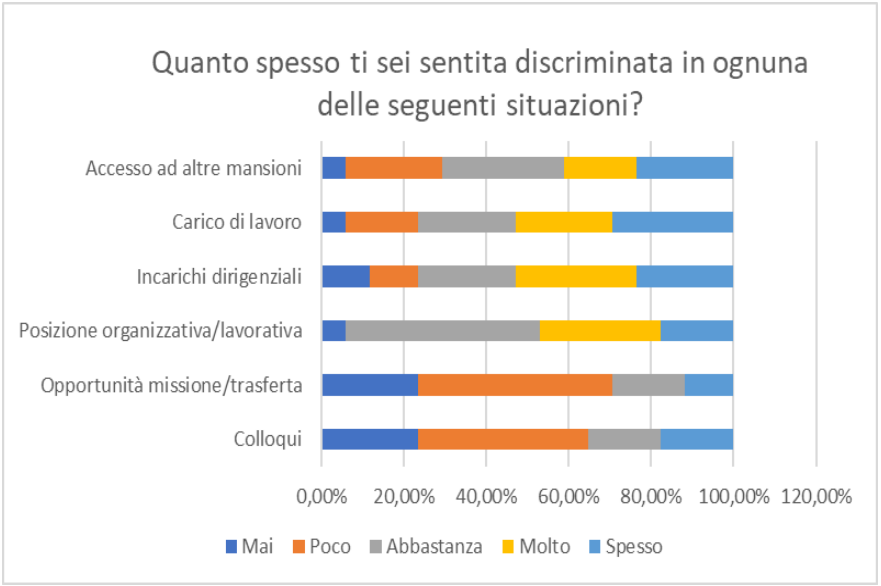
Persone che si identificano nel genere maschile (questi dati sono difficilmente utilizzabili in quanto la numerosità campionaria è bassa e la percezione di atti discriminatori per essi è moltobassa. Infatti, solo il **14%** ha sostenuto di essersi sentito discriminato):

	Quanto spesso ti sei sentito discriminato in ognuna di queste situazioni?					
	Colloqui	**Opportunità missione/ trasferta**	**Posizione organizzativa/ lavorativa**	**Incarichi dirigenziali**	**Carico di lavoro**	**Accesso ad altre mansioni**
Mai	66,67%	33,33%	33,33%	33,33%	66,67%	33,33%
Poco	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Abbastanza	0,00%	66,67%	33,33%	0,00%	0,00%	66,67%
Molto	33,33%	0,00%	0,00%	33,33%	33,33%	0,00%
Spesso	0,00%	0,00%	33,33%	33,33%	0,00%	0,00%



Tali grafici dimostrano che gli uomini ritengono di aver percepito una discriminazione soprattutto per l'accesso adaltre mansioni e per le opportunità di missione.
Persone che si identificano nel genere femminile:

	Quanto spesso ti sei sentita discriminata in ognuna di queste situazioni?					
	Colloqui	**Opportunità missione/ trasferta**	**Posizione organizzativa/ lavorativa**	**Incarichi dirigenziali**	**Carico di lavoro**	**Accesso ad altre mansioni**
Mai	23,53%	23,53%	5,88%	11,76%	5,88%	5,88%
Poco	41,18%	47,06%	0,00%	11,76%	17,65%	23,53%
Abbastanza	17,65%	17,65%	47,06%	23,53%	23,53%	29,41%
Molto	0,00%	0,00%	29,41%	29,41%	23,53%	17,65%
Spesso	17,64%	11,76%	17,64%	23,53%	29,41%	23,53%



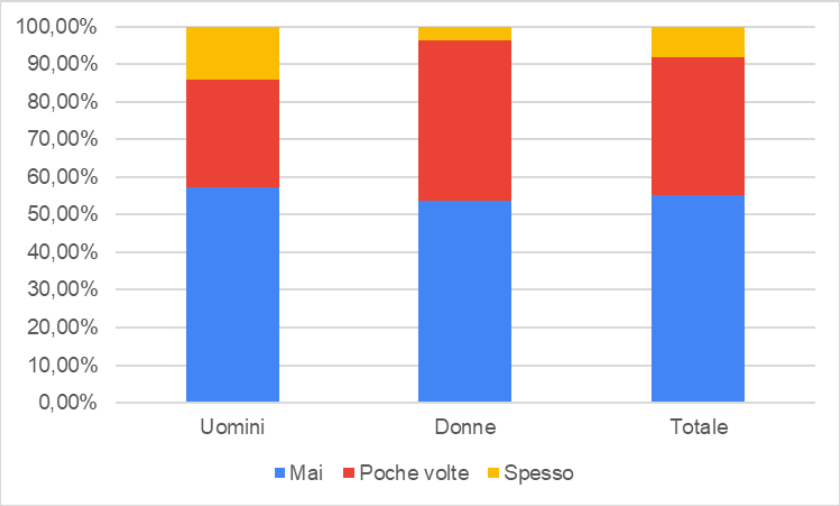
Da questi dati si evince come la problematica del superamento del cosiddetto "soffitto di cristallo" èpercepita. La maggior parte delle donne ritiene di aver percepito discriminazioni per l'accesso ad incarichi dirigenziali, per il carico di lavoro e per l'accesso a posizioni organizzative.

Alla luce di questa analisi, possiamo dedurre, attraverso una lettura intersezionale, che le donne hanno maggiori difficoltà ad assumere ruoli dirigenziali, in virtù del genere in cui si identificano.

Questa dinamica potrebbe essere alla base di alcuni interventi mirati in vista dell'ottenimento del certificato di genere, in particolare sul punto 5 dell'"Area Governance" (Presenza di esponenti del sesso[genere] meno rappresentato nell'organo amministrativo e di controllo della organizzazione) e anche sul punto 4 dell'"Area Processi HR" (Presenza di politiche di mobilità interna e di successione a posizioni manageriali coerenti con i principi di un'organizzazione inclusiva e rispettosa della parità di genere).

Si chiede, adesso, ai/le dipendenti se hanno assistito a forme di violenza psicologica e/o emarginazione nelcontesto in cui lavorano.

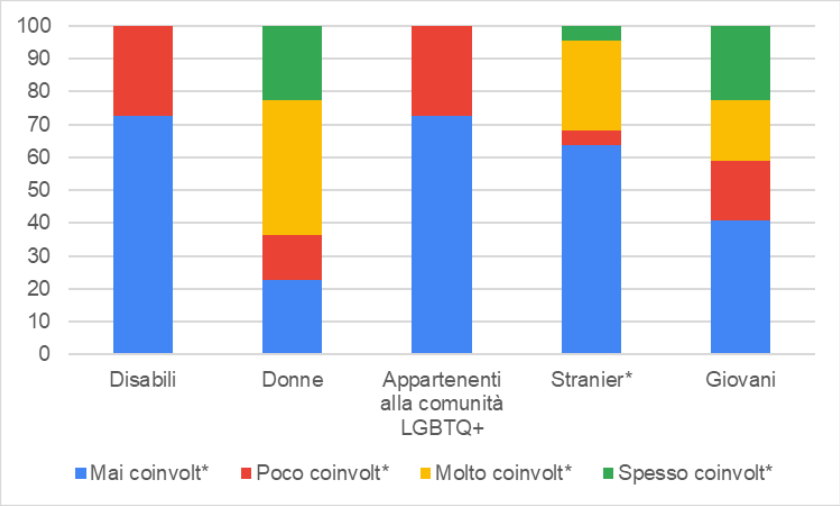
	Mai	Pochevolte	Spesso
Uomini	**57,14%**	**28,57%**	**14,29%**
Donne	**53,57%**	**42,86%**	**3,57%**
Totale	**55,10%**	**36,73%**	**8,17%**



Dal dettaglio dei dati mostrati nel grafico precedente, appare interessante constatare che circa la metà degli uomini e delle donne ha dichiarato di aver assistito almeno una volta ad una forma di discriminazione. I dati non sono significativamente differenti tra uomini e donne, in termini statistici.

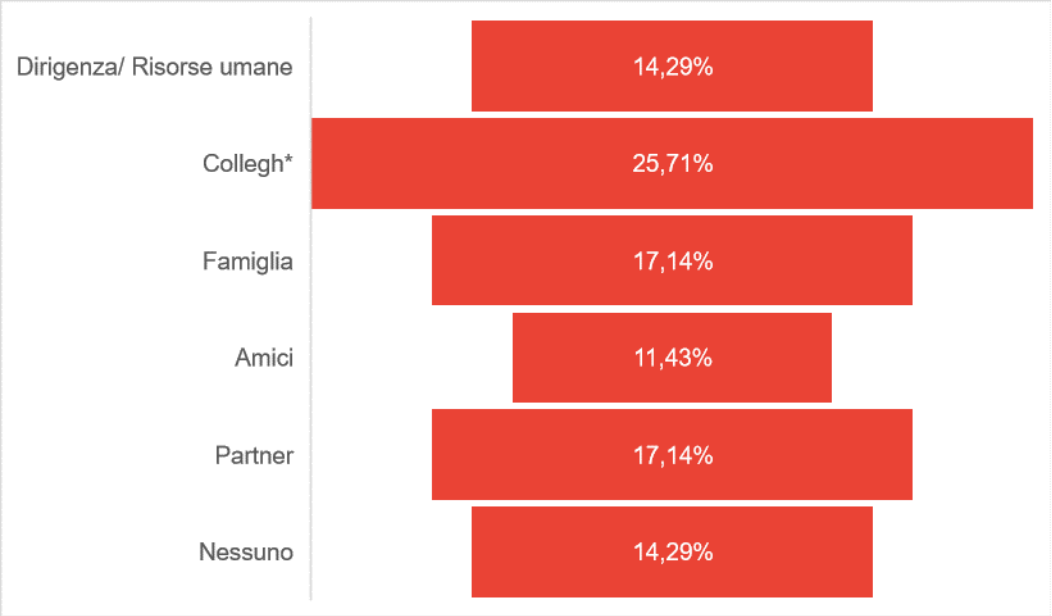
L'aspetto più interessante è che gli uomini hanno affermato di aver assistito a forme reiterate di discriminazione, indicando "spesso" con il **14,3%.**
Si procede chiedendo quali sono/erano i soggetti coinvolti?
Prima di fare un'analisi dei dati, è importante sottolineare che saranno considerate le risposte solo di coloro che effettivamente hanno assistito almeno una volta ad una forma di discriminazione. Sono stati eliminati tutti i "*mai coinvolti*" indicati da coloro che non hanno assistito a forme di discriminazione.

	Disabili	Donne	Appartenenti alla comunità LGBTQ+	Stranier*	Giovani
Mai coinvolt*	72,72%	22,73%	72,72%	63,63%	40,91%
Poco coinvolt*	27,28%	13,63%	27,28%	4,55%	18,18%
Molto coinvolt*	0%	40,91%	0%	27,27%	18,18%
Spesso coinvolt*	0%	22,73%	0%	4,55%	22,73%



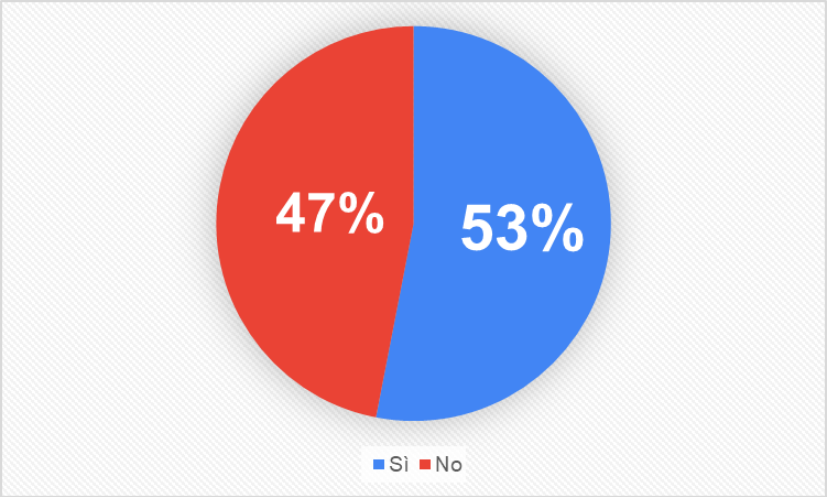
Da questo grafico emerge, ancora una volta, che le donne e i giovani sono coloro che statisticamente percepiscono maggiormente forme di discriminazione.
La domanda seguente che è stata analizzata è: "Se hai assistito a forme di violenza psicologica e/o fisica nel posto in cui lavori o hai lavorato, ne hai parlato con qualcun*?"
Questa tabella non risulta essere molto efficiente o utile, in quanto quasi tutte le modalità sonostate scelte da una persona. È bene sottolineare, inoltre, che da tale quesito sono emerse alcune contraddizioni da parte delle persone intervistate. Ad esempio, un soggetto ha risposto che ne ha parlato con i suoi familiari, con i suoi/e colleghi/e e con nessuno/a.

Si chiede agli/alle intervistati/e se si sono confrontati/e con qualcuno/a circa la discriminazione subita.



Si chiede, successivamente, al personale delle aziende se nell'ambito lavorativo uomini e donne hanno le stesse opportunità e possibilità di realizzarsi.

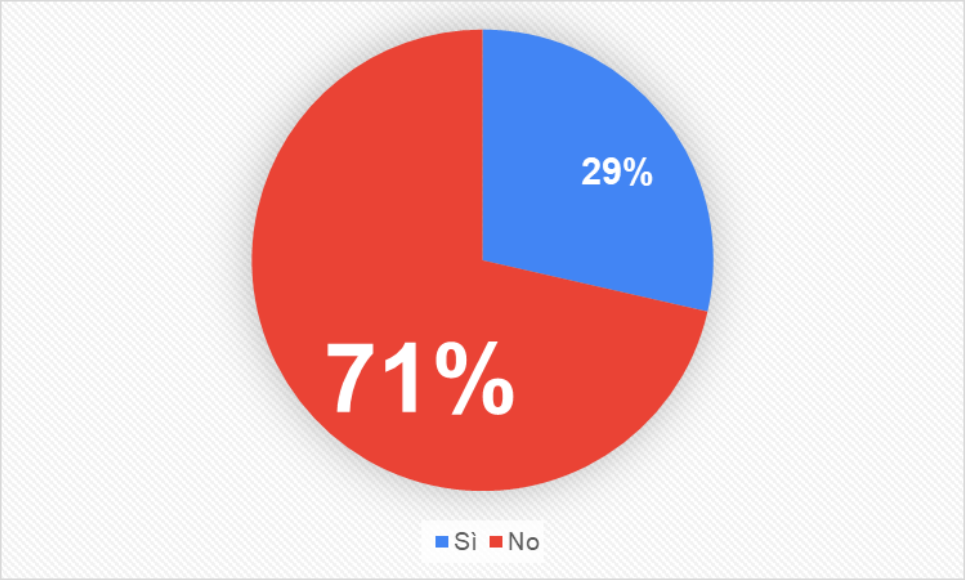
Nel grafico successivo si riportano le risposte della totalità degli/delle intervistati/e.



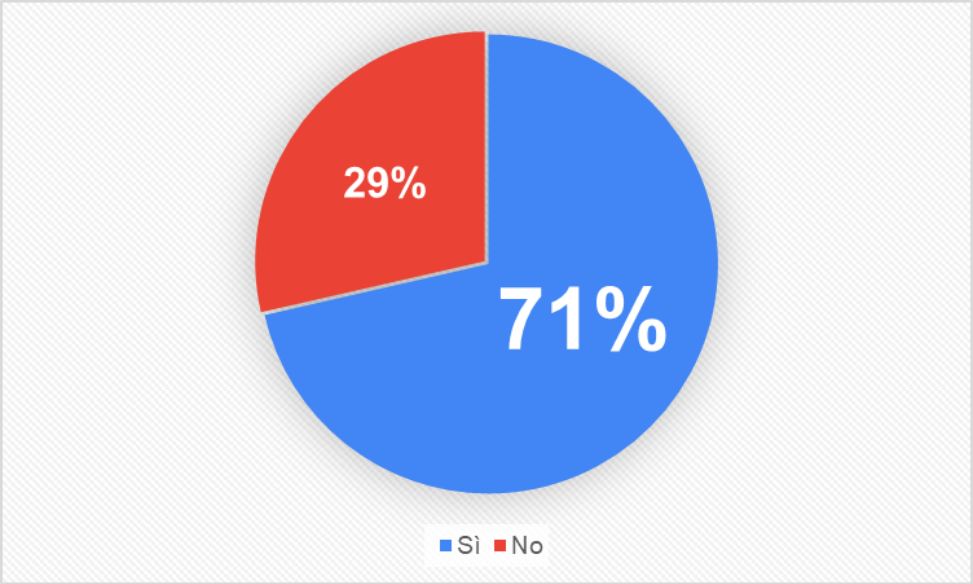
In questo caso, la maggior parte delle persone ha risposto che uomini e donne hanno le stesse opportunità e possibilità di realizzarsi in ambito lavorativo. Tuttavia, una buona percentuale ha affermato che non vi sono pari opportunità tra uomini e donne nei contesti lavorativi (**47%**).

Si procede realizzando due grafici a torta (*pie chart*) : il primo riporta le percentuali relative alle risposte delle persone che si identificano nel genere femminile, il secondo le percentuali relative alle risposte delle persone che si identificano nel genere maschile.

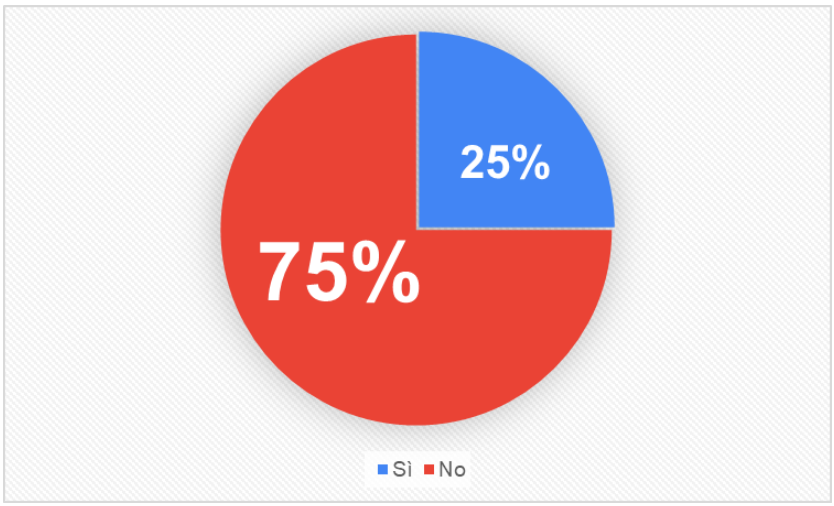
DONNE:



UOMINI:

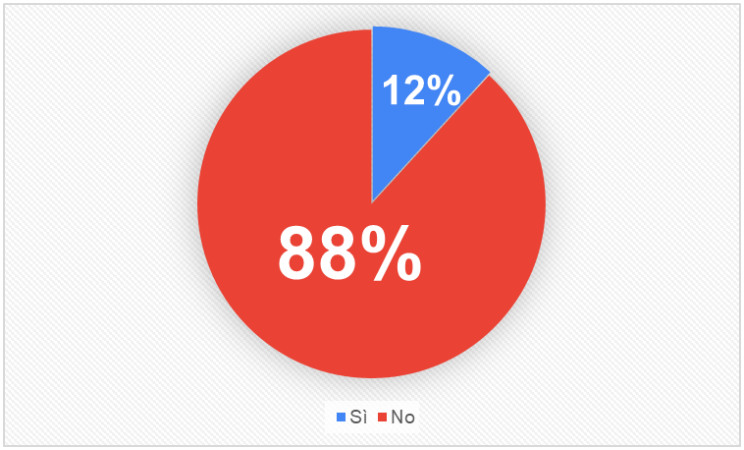


Nel grafico successivo, si analizzano le risposte di coloro che si sono sentiti/e almeno una volta discriminati/e.



*Probabilmente la discriminazione percepita è legata alle diverse possibilità e opportunità in ambito lavorativo che hanno uomini e donne? Ricordiamoci che il **61%** delle donne che hanno risposto al questionario hanno ritenuto di aver subito almeno una discriminazione durante la loro carriera.*

Si procede con un'analisi di genere che ci consente di approfondire e di far emergere con maggiore chiarezza i dati relativi alle risposte delle donne che si sono sentite discriminate.

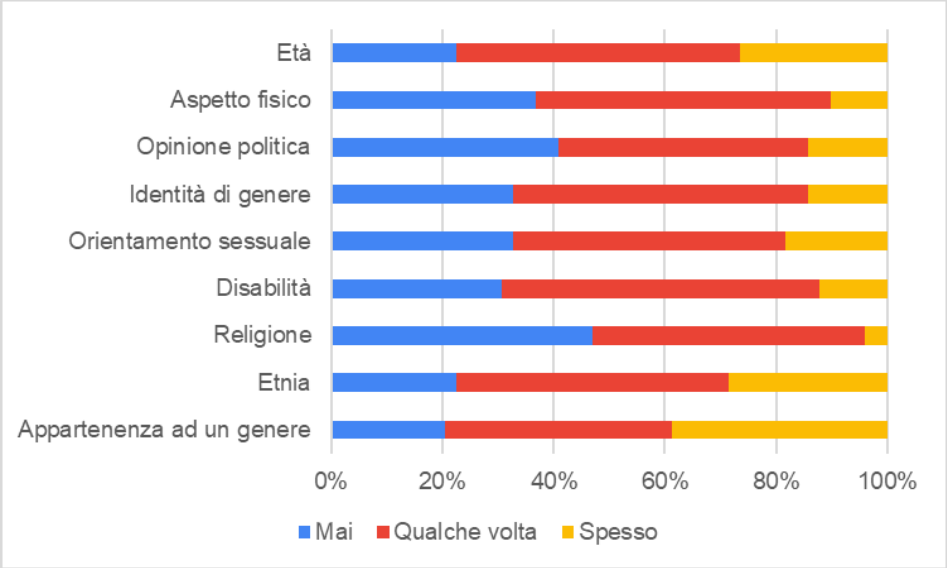


Dunque, la maggior parte delle donne hanno risposto che non vi sono le stesse opportunità e/o possibilità in ambito lavorativo tra uomini e donne.

Questa dinamica potrebbe essere alla base di alcuni interventi mirati in vista dell'ottenimento del certificato di genere, in particolare sul punto 6 di "Area Cultura e Strategia" (*Realizzazione di interventi finalizzati all'analisi della percezione delle/dei dipendenti sulle pari opportunità nell'ultimo anno*) e anche sui punti 5 e 6 dell' "Area opportunità di crescita" (Percentuale di donne nell'organizzazione responsabili di una o più unità organizzative rispetto al totale della popolazione di riferimento e percentuale didonne presenti nella prima linea di riporto al Vertice).

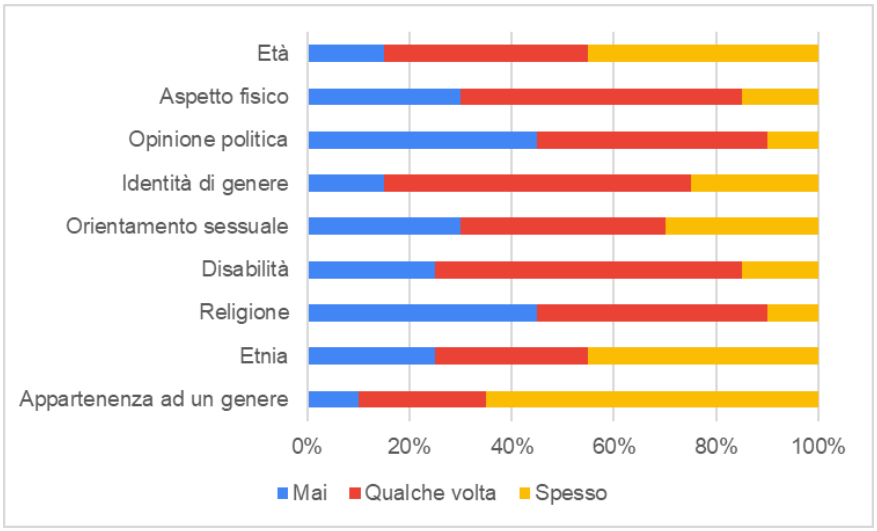
- Si è chiesto al campione quali sono le cause delle diverse forme di discriminazione nei luoghi di lavoro:

	Appartenenza adun genere	Etnia	Religione	Disabilità	Orientamento sessuale	Identità di genere	Opinione politica	Aspetto fisico	Età
Mai	20,41%	22,45%	46,94%	30,61%	32,65%	32,65%	40,81%	36,73%	22,45%
Qualche volta	40,82%	48,98%	48,98%	57,14%	48,98%	53,06%	44,90%	53,06%	51,02%
Spesso	38,77%	28,57%	4,08%	12,25%	18,37%	14,29%	14,29%	10,21%	26,53%



Si procede con la realizzazione di una tabella in cui abbiamo inserito le percentuali relative alle risposte delle persone che si sono sentite discriminate:

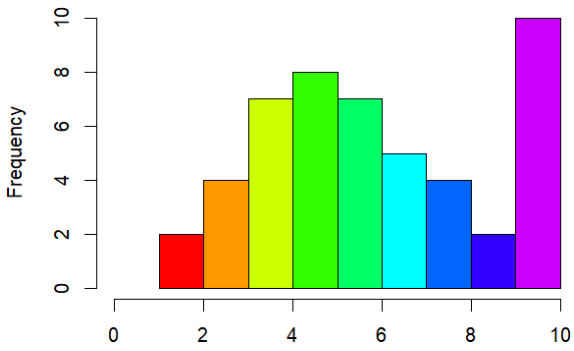
	Appartenenza ad un genere	**Etnia**	**Religione**	**Disabilità**	**Orientamento sessuale**	**Identità di genere**	**Opinione politica**	**Aspetto fisico**	**Età**
Mai	10,00%	25,00 %	45,00%	25,00%	30,00%	15,00 %	45,00%	30,00 %	15,00 %
Qualche volta	25,00%	30,00 %	45,00%	60,00%	40,00%	60,00 %	45,00%	55,00 %	40,00 %
Spesso	65,00%	45,00 %	10,00%	15,00%	30,00%	25,00 %	10,00%	15,00 %	45,00 %



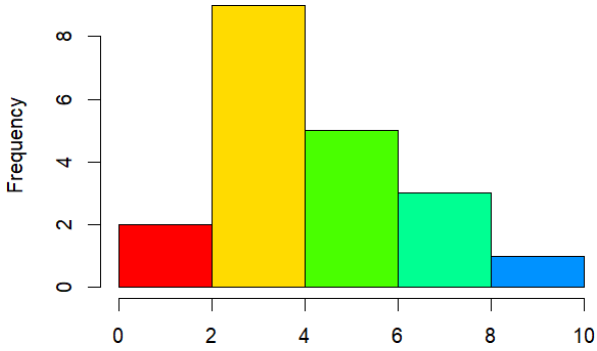
Qui si può osservare come la statistica aumenti in tutti i settori, fatta eccezione per l'opinione politica che si rivela essere abbastanza stabile. Al contrario, cresce notevolmente la percentuale nell'ambito dell'appartenenza ad un genere **(38% al 65%).**
Dunque, anche tale grafico conferma la presenza di una discriminazione di genere strutturale all'interno dei contesti di lavoro.

La prossima domanda si pone l'obiettivo di indagare la percezione che hanno gli/le intervistati/e dell'equità nell'assegnazione del carico di lavoro all'interno dell'azienda. Il grafico presentato in basso rappresenta i valori che ciascun/a intervistato/a ha segnato.

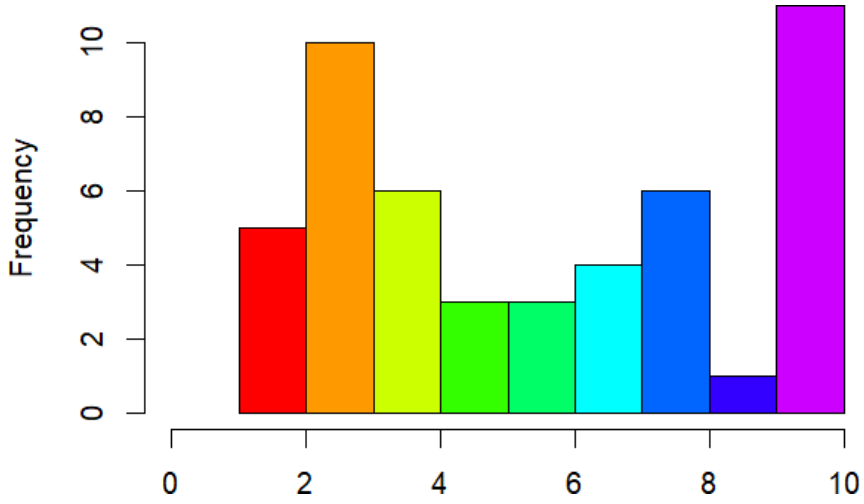
Il valore 0 indica che c'è una totale disuguaglianza nell'assegnazione del carico di lavoro, al contrario il numero 10 indica una totale parità nell'assegnazione del carico di lavoro.



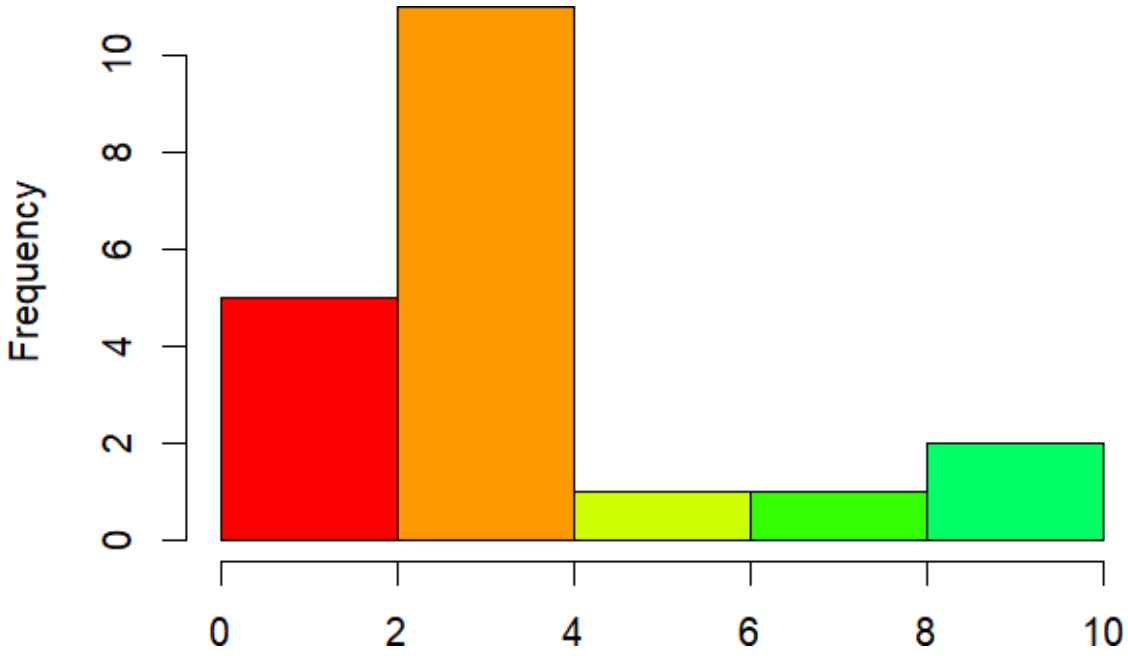
Il grafico successivo, invece, indica i valori segnati da chi ha subito discriminazioni:

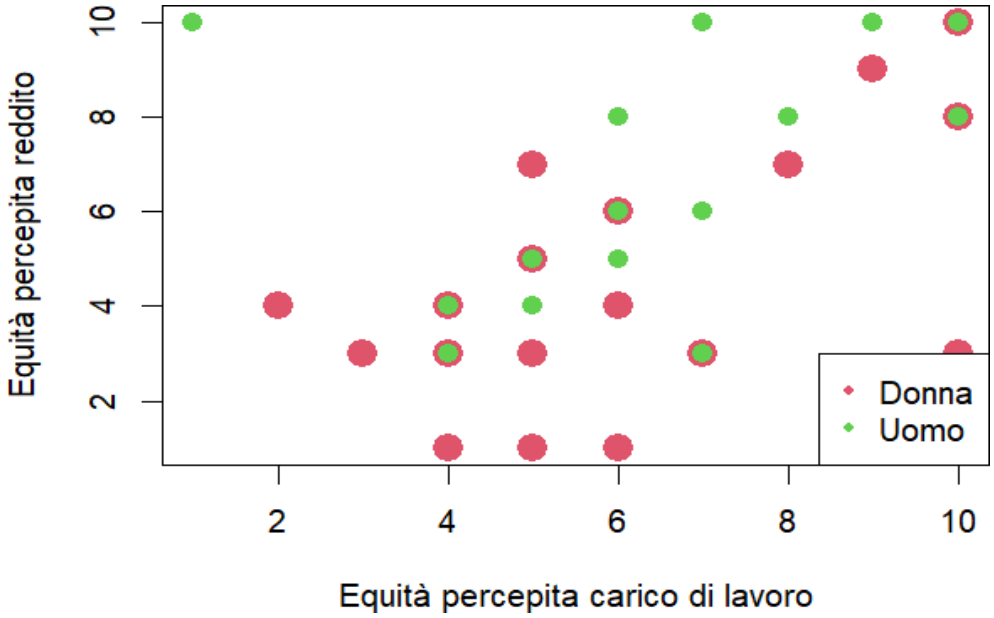


Si procede realizzando gli stessi grafici per la domanda successiva che riguarda la percezione dell'equità retributiva all'interno dei contesti lavorativi. Il primo grafico rappresenta i valori segnati da tutti/e le/i intervistati/e. Il secondo, invece, rappresenta i valori segnati da coloro che si sono sentiti/e discriminati/e, al fine di valutare e analizzare le eventuali differenze.



Coloro che si sono sentiti discriminati/e:





[1]

METODOLOGIA: in quest'ultimo grafico, definito *scatterplot* o grafico a dispersione, sono stati inseriti gli *score point* per indicare la relazione tra la percezione della differenza di retribuzione e la percezione della differenza del carico di lavoro tra uomo e donna.

Successivamente, sono state colorate di rosa le risposte delle donne e in verde quelle degli uomini. I cerchi rosa all'esterno e con il contorno verde indicano i punteggi uguali segnati da uomini e donne ad entrambe le categorie di percezione.

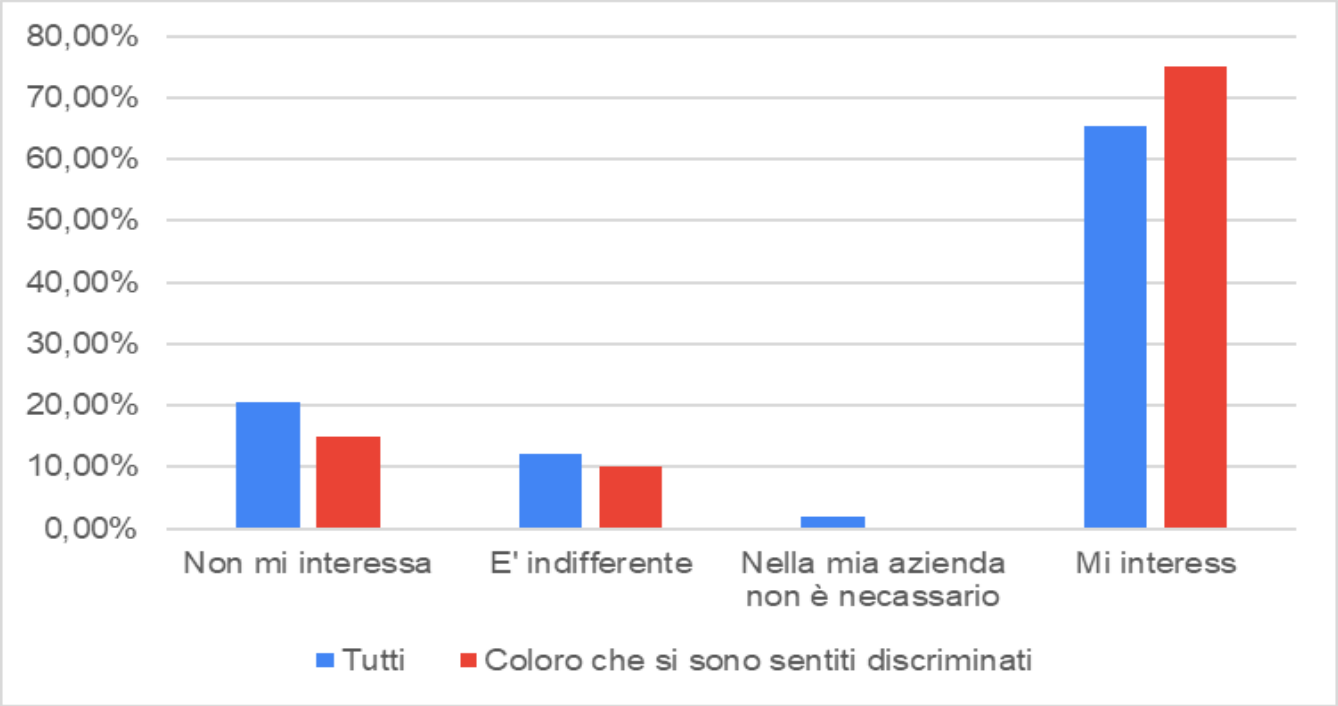
DEDUZIONE: come si evince dal grafico presentato, la maggior parte dei cerchi rosa si trova nella parte medio bassa del grafico,ossia vi sono punteggi bassi relativi all'equità di carico di lavoro e all'equità di retribuzione. Dunque, la maggior parte delle donne pensa che ci sia disuguaglianza di genere in entrambi i casi, mentre la maggior parte degli uomini (cerchi verdi) pensano che ci sia uguaglianza in entrambi casi. Questo si può dedurre dal grafico che rappresenta i cerchi verdi verso l'alto, mentre i cerchi rosa sono rappresentati in basso, in direzione dei valori 4 e 6 per la percezione del carico di lavoro e 2 e 4 per quanto concerne la retribuzione.

Questa dinamica potrebbe essere alla base di alcuni interventi mirati in vista dell'ottenimento del certificato di genere, in particolare sul punto 3 dell'"Area Equità remunerativa" (Percentualedonne con remunerazione variabile per assicurare la corresponsione del salario variabile in maniera equa, rendendo note ai lavoratori e alle lavoratrici le procedure e i criteri seguiti nell'attuazione delle politiche retributive per quel che riguarda la parte variabile del salario).

L'ultima domanda del primo modulo intende comprendere se vi sia un interesse da parte del personale delle aziende, a svolgere attività, laboratori o workshop sui temi della discriminazione all'interno dei contesti lavorativi. In entrambi i casi le risposte sono state soprattutto positive.

[1] Il diagramma a dispersione o *scatterplot* rappresenta il metodo grafico più utilizzato in statistica descrittiva per valutare la possibile relazione tra due variabili quantitative.

	Tutti/e	Coloro che si sono sentiti discriminati
Non mi interessa	20,41%	15,00%
È indifferente	12,24%	10,00%
Nella mia azienda non è necessario	2,04%	0,00%
Mi interessa	65,31%	75,00%

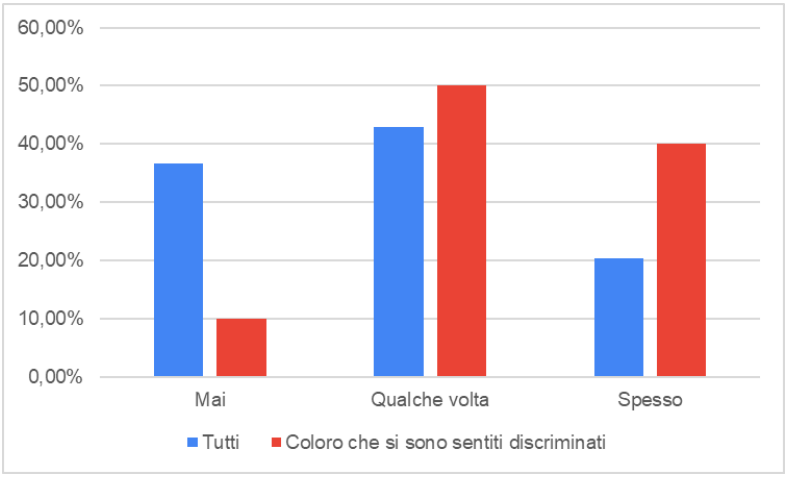


2° MODULO

Comunicazione e linguaggio nelle esperienze lavorative.

Nella domanda iniziale, si chiede agli/alle intervistati/e se, generalmente sono chiamati/e soltanto con il loro nome senza titolo professionale in contesti che, al contrario, lo richiederebbero.

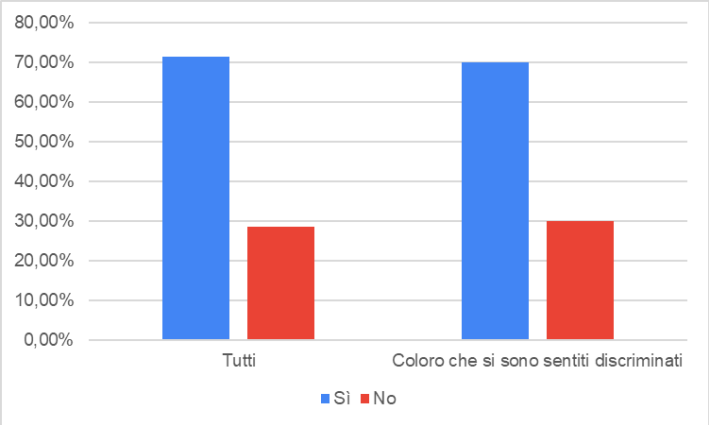
	Tutti	Coloro che si sonosentiti discriminati
Mai	36,73%	10,00%
Qualche volta	42,86%	50,00%
Spesso	20,41%	40,00%



Anche qui si sottolinea come la percezione cambi notevolmente tra chi ha vissuto sensazioni discriminatorie (che ricordiamo essere per la maggior parte donne) e chi no, quasi raddoppiando il dato “spesso” (20,41% - 40%)

Si procede chiedendo agli/alle intervistate/i se ha valore per ognuno/a l'utilizzo del titolo di studio sul luogo di lavoro.

	Tutti	Coloro che si sonosentiti discriminati
Sì	71,43%	70,00%
No	28,57%	30,00%

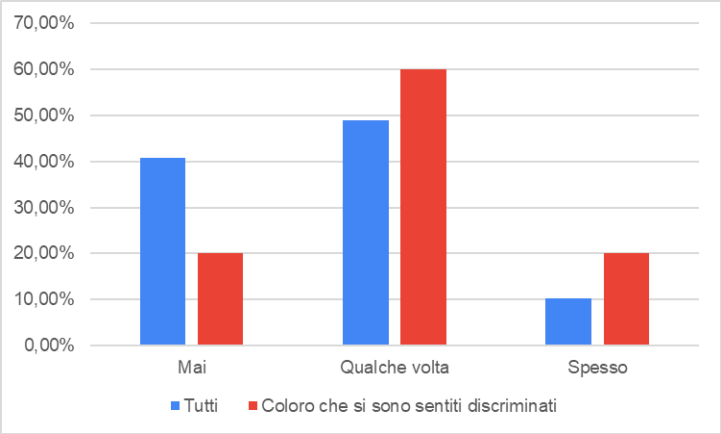


Interessante il fatto che, indifferentemente, dalla percezione di discriminazione o no, si dà valore al titolo. Questo si connette alle risposte della domanda precedente, mettendo in luce come la percezione della mancanza sia maggiore in chi si sente discriminato, producendo *due effetti* distinti: 1- Da un lato la creazione di una percezione negativa dettata dall'importanza stessa che si dà al titolo. 2- Dall'altro la possibilità che tale mancanza sviluppi una sensazione di discriminazione, in quanto essa rimanda alla categoria per cui ci si sente discriminati. Quest'ultimo aspetto è sottolineato anche dai dati dell'ILO (International Labour Organization) dove si sostiene come, in svariate situazioni, le donne vengano chiamate solo per nome e/o cognome, dunque senza il titolo professionale, proprio in quanto donne e ciò avviene a causa di pregiudizi impliciti nonché visioni stereotipizzate della categoria (lo stesso può avvenire per altri gruppi discriminati, come la religione, l'età, l'essere straniero etc.).
Dunque, l'atto comunicativo può risultare discriminante in quanto rimarca e rilancia qualcosa per cui ci si sente discriminati, anche se non direttamente (età, genere etc.).

Questa dinamica comunicativa (*tema del rimando e riproposizione di modelli discriminati*) potrebbe essere alla base di alcuni interventi mirati in vista dell'ottenimento del *certificato di genere*, in particolare sul punto *3 di "Area Cultura e Strategia"* (Presenza di attività di comunicazione interna e di sensibilizzazione che promuovano l'utilizzo di comportamenti e di un linguaggio in grado di garantire un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso delle diversità di genere)

I grafici successivi intendono indagare le risposte relative a tale domanda: “sul luogo di lavoro ti capita di pensare che le tue idee e opinioni siano tenute in scarsa considerazione anche se rientranti nel campo di competenza specifico?”

	Tutti	Coloro che si sono sentiti discriminati
Mai	40,82%	20,00%
Qualche volta	48,98%	60,00%
Spesso	10,20%	20,00%

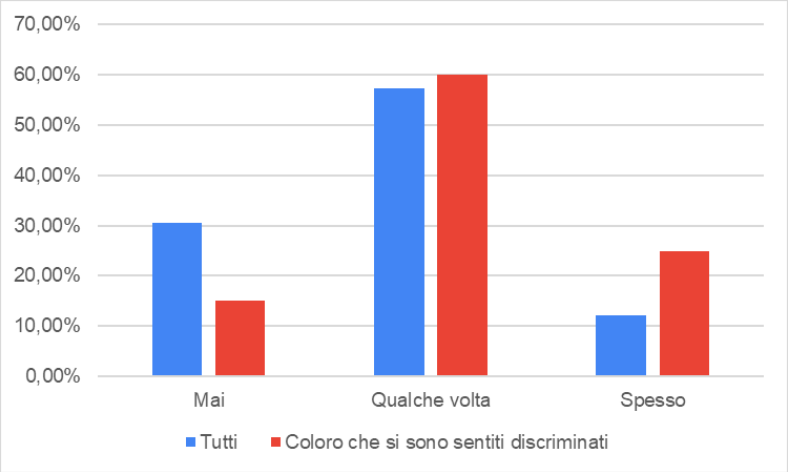


Come nei casi precedenti mantenere separate le statistiche mostra una differenza percentuale interessante, in particolare per il dimezzamento del “mai”. Questi dati possono unirsi e amplificare i precedenti, rimarcando il tema della percezione di sé e delle proprie abilità nelle relazioni e scambi comunicativi. Nelle situazioni in cui il soggetto si avverte come discriminato, questi atti linguistici e/o considerazioni negate vengono maggiormente percepite dall’individuo proprio in quanto discriminato.

Adesso, si chiede ai soggetti coinvolti se sono mai stati/e protagoniste/i o se hanno mai assistito, ad espressioni fraintendibili, sebbene proposte in un contesto ironico o amichevole tra colleghi/e.

	Tutti	Coloro che si sonosentiti discriminati
Mai	30,61%	15,00%
Qualche volta	57,14%	60,00%

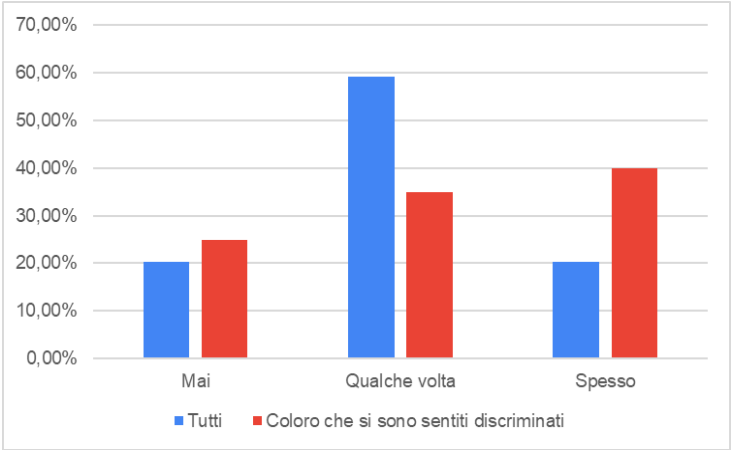
Spesso	12,25%	25,00%



Come nei casi precedenti mantenere separate le statistiche mostra una differenza percentuale interessante, in particolare per il dimezzamento del "mai" e il raddoppiamento di "spesso". Tutti questi dati sono utili per mettere in luce come la sensibilità percettiva di chi avverte discriminazioni sia maggiore anche in contesti che si annunciano come amichevoli o ironici.

Si procede chiedendo se è nota l'espressione hate speech.

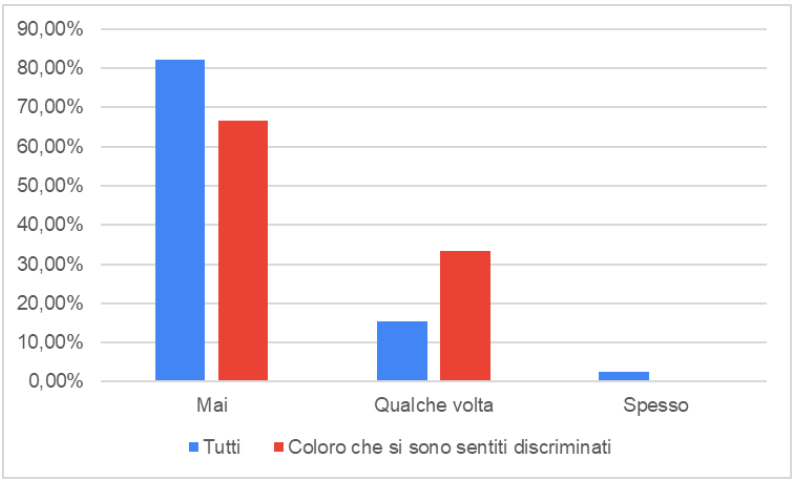
	Tutti	Coloro che si sono sentiti discriminati
Mai	20,41%	25,00%
Qualche volta	59,18%	35,00%
Spesso	20,41%	40,00%



Nei grafici successivi si osserva quanto spesso le persone coinvolte sono state vittime di hate speech.

(Abbiamo filtrato chi ha risposto "sì" nella domanda precedente)

	Tutti	Coloro che si sonosentiti discriminati
Mai	82,05%	66,67%
Qualche volta	15,39%	33,33%
Spesso	2,56%	0,00%

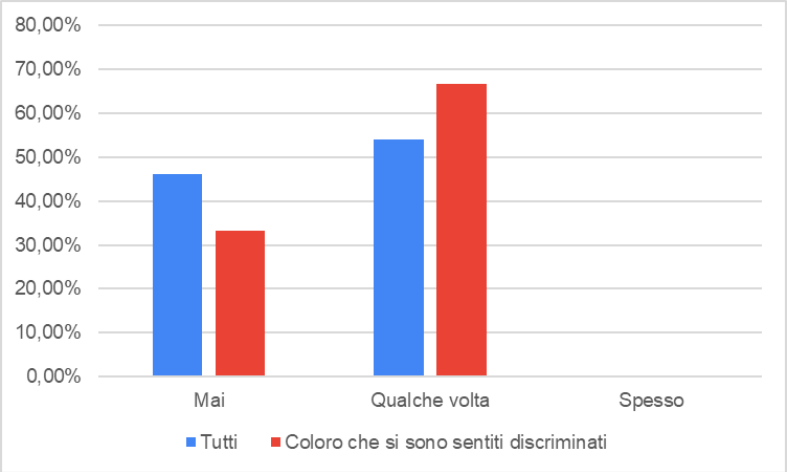


Queste statistiche potrebbero riportare compilazioni erronee, come mostra il fatto che il 2% di chi non conosce il termine ha sostenuto di averlo subito spesso. Nonostante ciò, si evince come chi avverte di essere discriminato abbia un interesse maggiore nel tema ("spesso" si raddoppia filtrando chi si è

sentito discriminato, dal 20.41% al 40% – domanda precedente). Inoltre è interessante il fatto che i due terzi di chi si percepisce discriminato abbia segnato "mai" in quest'ultima domanda, aprendo prospettive di analisi interessanti su come venga percepita la discriminazione e come l'hate speech. Analisi utili per organizzare gli interventi mirati in relazione all'ottenimento del *certificato di genere.*

Hai mai assistito ad eventi in cui un'altra persona lo fosse?

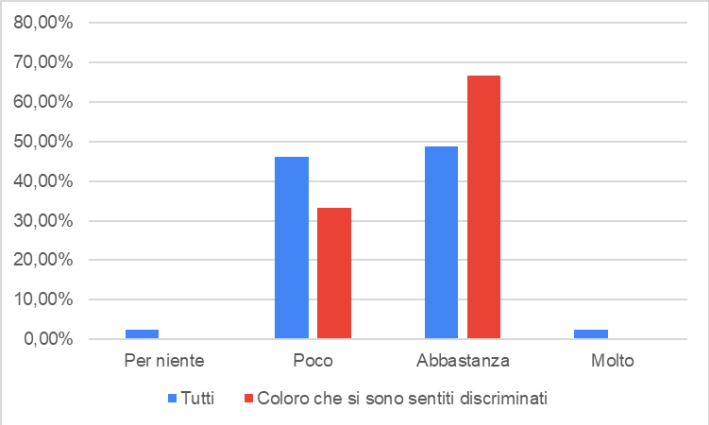
	Tutti	Coloro che si sonosentiti discriminati
Mai	46,15%	33,33%
Qualche volta	53,85%	66,67%
Spesso	0,00%	0,00%



Questi dati ci consegnano un'attenzione da parte delle intervistate e degli intervistati in merito alla sensibilità nonché attenzione nella comunicazione verso colleghe e colleghi. Dati utili in relazione alla tematica del "clima aziendale" centrale nel settore "cultura e strategia" del *certificato di genere.*

Si chiede al campione di riferimento se le frasi sarcastiche, battute, barzellette, scherzi, possano essere percepiti dal ricevente come hate speech.

	Tutti	Coloro che si sono sentiti discriminati
Per niente	2,56%	0,00%
Poco	46,15%	33,33%
Abbastanza	48,73%	66,67%
Molto	2,56%	0,00%

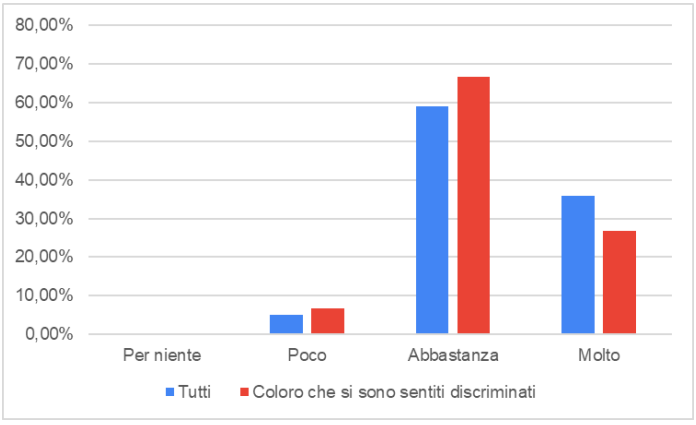


Tralasciando possibili errori di compilazione del questionario ("molto" del 2,56% nella totalità contro lo 0% di chi si sente discriminato), è interessante notare come oltre il 60% dei discriminati percepisca tali scambi comunicativi come "abbastanza" impattanti.

Ciò mette in luce un'attenzione degli ***effetti*** prodotti dagli scambi comunicativi, che potrebbe essere alla base di eventi mirati in linea con diversi punti del *certificato di genere*, in particolare nel *settore cultura e strategia e HR,* svelando un nuovo nucleo tematico centrale nel tema della comunicazione.

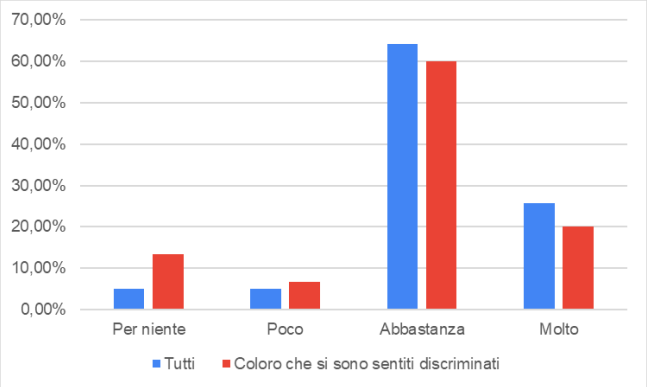
Si chiede adesso se il linguaggio d'odio sia impattante sulla vita privata dell'individuo.

	Tutti	Coloro che sisono sentiti discriminati
Per niente	0,00%	0,00%
Poco	5,13%	6,67%
Abbastanza	58,97%	66,67%
Molto	35,90%	26,67%



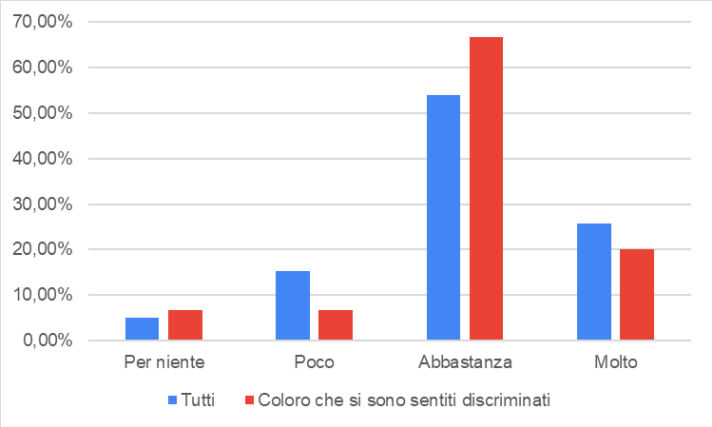
E sulla sua performatività lavorativa?

	Tutti	Coloro che sisono sentiti discriminati
Per niente	5,13%	13,33%
Poco	5,13%	6,67%
Abbastanza	64,10%	60,00%
Molto	25,64%	20,00%



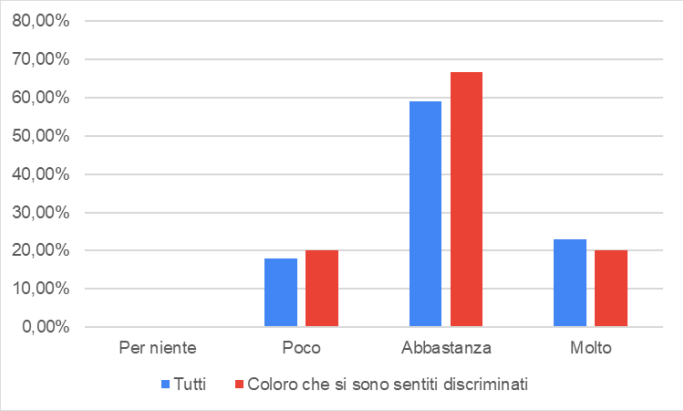
Si pone la domanda relativa all'influenza che può avere il linguaggio d'odio, rivolto a un soggetto specifico, anche sulla"categoria" che percepisce di appartenenza.

	Tutti	Coloro che si sono sentiti discriminati
Per niente	5,12%	6,67%
Poco	15,38%	6,67%
Abbastanza	53,86%	66,66%
Molto	25,64%	20,00%



E sull'ambiente lavorativo di appartenenza (clima aziendale)?

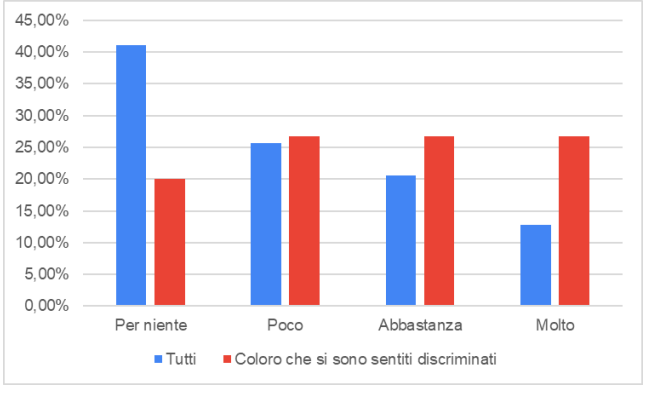
	Tutti	Coloro che sisono sentiti discriminati
Per niente	0,00%	0,00%
Poco	17,95%	20,00%
Abbastanza	58,97%	66,67%
Molto	23,08%	20,00%



Tutte queste risposte, analizzate insieme, mostrano come, similmente per la totalità che per chi si avverte discriminato (Siamo intorno al 60 – 70% per "abbastanza" e 20 – 25% per "molto"), il linguaggio abbia una portata e delle ricadute molto vaste. Questo svela un *terzo nucleo tematico* importante, ovvero la *portata degli effetti prodotti negli atti comunicativi*, che può essere centrale per lo sviluppo di strategie comunicative utili all'ottenimento del *certificato di genere*. Secondo gli/le intervistat*, l'utilizzo di un linguaggio discriminante è incisivo non solo sulla vita privata e la psiche del soggetto, ma anche sulla sua performatività lavorativa, sulla categoria di appartenenza e, infine, sullo sviluppo del clima aziendale, avendo dunque ricadute su tutti i colleghi e le colleghe. Un adeguato lavoro sulla *portata del linguaggio* e sullo sviluppo di un *linguaggio inclusivo* può essere incisivo per molti punti del *certificato di genere*, in particolare quelli inerenti alle *HR, cultura e strategia, opportunità di crescita* e *governance*.

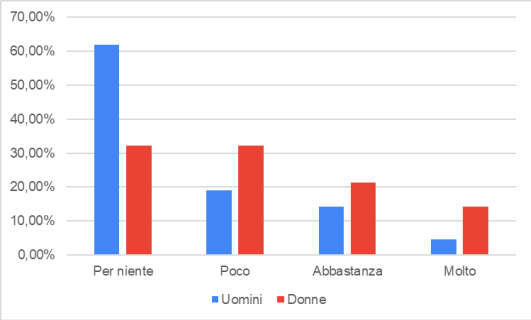
Si chiede, adesso, se usare il maschile esteso – l'attuale forma grammaticale "neutra" sia discriminante per chi non si percepisce come uomo.

	Tutti	Coloro che si sono sentiti discriminati
Per niente	41,03%	20,00%
Poco	25,64%	26,67%
Abbastanza	20,51%	26,67%
Molto	12,82%	26,67%



Su questa domanda è interessante vedere il pensiero degli uomini e delle donne in generale, al netto delle eventuali discriminazioni.

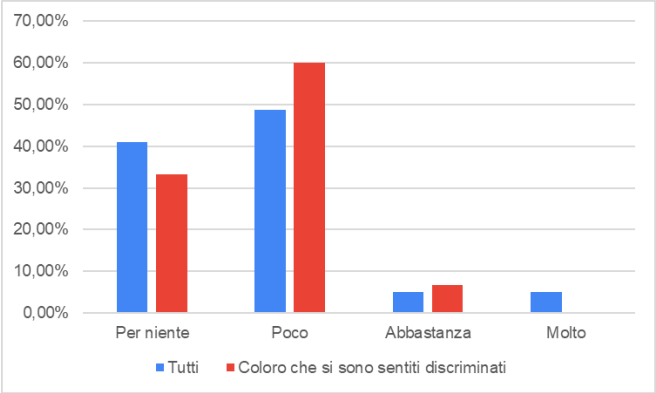
	Uomini	Donne
Per niente	61,90%	32,14%
Poco	19,05%	32,14%
Abbastanza	14,29%	21,43%
Molto	4,76%	14,29%



Tale distinzione mostra come le donne siano in media più sensibili a questa forma di comunicazione, quasi dimezzando il "per niente" e aumentando tutte le altre risposte, in particolare si nota un incremento nota un notevole incremento su "molto" passando dal 4,76% al 14,29%.

Per concludere il questionario, si chiede ai/alle intervistati/e se per creare un adeguato clima aziendale – e sociale – sia necessario adottare nuove forme di comunicazione come l'uso dell'asterisco (*) o della schwa (ə).

	Tutti	Coloro che si sono sentiti discriminati
Per niente	41,03%	33,33%
Poco	48,71%	60,00%
Abbastanza	5,13%	6,67%
Molto	5,13%	0,00%



	Uomini	Donne
Per niente	57,15%	42,86%
Poco	28,57%	50,00%
Abbastanza	4,76%	7,14%
Molto	9,52%	0,00%

Quest'ultimi dati sottolineano come tale tipo di intervento sia, ad oggi, prevalentemente ritenuto non valido. Ciò potrebbe essere dettato da diverse motivazioni; come un suo inserimento senza una adeguataspiegazione a priori, oppure a un suo difficile utilizzo soprattutto in relazione a una scarsa incisività, direttamente percepita, del problema. A ogni modo resta utile affrontare l'argomento con i/le protagonist* del questionario, per comprendere al meglio le loro prospettive su questi nuovi strumenti linguistici. Riflettendo su come poter sviluppare un linguaggio inclusivo che sia percepito come adeguato e rientri nei quadri di intervento delle KPI per l'ottenimento del *certificato di genere.*

In conclusione, per quanto concerne il settore della comunicazione e del linguaggio, si evince come l'attenzione e la sensibilità sul tema sia feconda, enucleando tre temi principali: 1- comunicazione che *rimanda* alla discriminazione, direttamente o no. 2- gli *effetti* prodotti dagli atti comunicativi in tutti i contesti e in relazione alla percezione del ricevente. 3- la *portata* degli scambi linguistici e la loro influenza sia sulla vita del/della dipendente che sulla creazione del "clima aziendale". Ognuno di questi argomenti può essere usato come base di interventi e lavori utili all'ottenimento del *certificato di genere* sotto quasi tutti gli aspetti qualitativi, diventando decisivi per il settore "Cultura e Strategia", "Governance", "Processi attuati dalle risorse umane (HR)" e "Opportunità di crescita e inclusione delle donne in azienda".

CONCLUSIONI:

Partendo dai dati raccolti e dalle considerazioni esposte nei paragrafi precedenti, è possibile trarre le seguenti conclusioni:

- ✓ L'utilizzo di un questionario è stato accolto in maniera favorevole dall'utenza che non si è mostrata disinteressata dinnanzi all'invito di compilazione.
- ✓ Il questionario ha dimostrato che, nei contesti lavorativi, le donne subiscono e/o percepiscono forme di discriminazione in misura maggiore rispetto agli uomini.
- ✓ I dati raccolti mostrano una importante difficoltà delle donne ad accedere ad incarichi dirigenziali e a svolgere

missioni.

- ✓ In vista dell'ottenimento della certificazione di genere riteniamo sia fondamentale indagare e approfondire i dati relativi alla retribuzione e alle pari opportunità nei contesti di lavoro.
- ✓ L'analisi dei dati ha evidenziato una disparità tra uomini e donne di retribuzione tra uomini e donne, percepita e segnalata soprattutto dalle donne. Inoltre vi è una disparità nell'assegnazione del carico di lavoro che grava soprattutto sulle donne.
- ✓ Le categorie sociali più soggette a forme di discriminazione, secondo i dati emersi, sono i/le giovani e le donne.
- ✓ Per quanto concerne il settore della comunicazione e del linguaggio, si evince come l'attenzione e la sensibilità sul tema sia feconda, enucleando tre temi principali: 1) comunicazione che rimanda alla discriminazione, direttamente o no. 2) gli effetti prodotti dagli atti comunicativi in tutti i contesti e in relazione alla percezione del ricevente. 3) la portata degli scambi linguistici e la loro influenza sia sulla vita del/della dipendente che sulla creazione del "clima aziendale". Ognuno di questi argomenti può essere usato come base di interventi e lavori utili all'ottenimento del certificato di genere sotto quasi tutti gli aspetti qualitativi, diventando decisivi per il settore "Cultura e Strategia", "Governance", "Processi attuati dalle risorse umane (HR)" e "Opportunità di crescita e inclusione delle donne in azienda".
- ✓ Si propongono attività, workshop o focus groups per approfondire le tematiche affrontate nel questionario. L'obiettivo è quello di promuovere un'organizzazione plurale in grado di valorizzare le differenze. Risulta fondamentale consentire alle imprese di avviare programmi di formazione, strategie aziendali inclusive, sistemi di welfare aziendale, pratiche di recruiting non discriminatorie, garantendo a tutti/e pari opportunità.
- ✓ Infatti, attraverso l'elaborazione di linee guida per iniziative di recruiting non discriminatorie, si concretizzano i principi di inclusività e parità durante la selezione e nei luoghi di lavoro.
- ✓ Riteniamo necessario implementare un documento che non si limiti a un mero prontuario di regole e prescrizioni su come redigere una comunicazione scritta (o comunque asincrona) priva di forme linguistiche sessiste, ma che contenga anche una sezione in grado di fornire i rudimenti concettuali necessari per comprendere il fenomeno del linguaggio dannoso nella sua interezza. Infatti, come alcuni dati hanno evidenziato, chi non è bersaglio di discriminazione tende a percepirla in misura ridotta e, pertanto, rischia di metterla in atto inconsapevolmente.
- ✓ Proponendo tali strategie in ambito aziendale, il percorso di dottorato avvia un fecondo e creativo interscambio tra la ricerca e il mondo produttivo, laddove la prima suggerirebbe l'inserimento di conoscenze e saperi umanistici nell'impresa, mentre quest'ultima ne offrirebbe la controparte pratica per l'attuazione di progetti singolari.

Appendice II – Secondo Questionario

Direzione Ricerca,

Terza Missione e Internazionalizzazione

Introduzione di dottorati innovativi che rispondono ai fabbisogni di innovazione delle imprese e promuovono l'assunzione dei ricercatori dalle imprese.

Questionario d'indagine successivo al primo incontro di formazione, dal titolo "Linguaggio e Stereotipi" del 25 gennaio 2024, tenuto da Silvia Strippoli e Alberto Grandi

(node soc.coop e leader soc.coop cons.)

Analisi dei dati emersi dal questionario (aprile 2024)

Introduzione

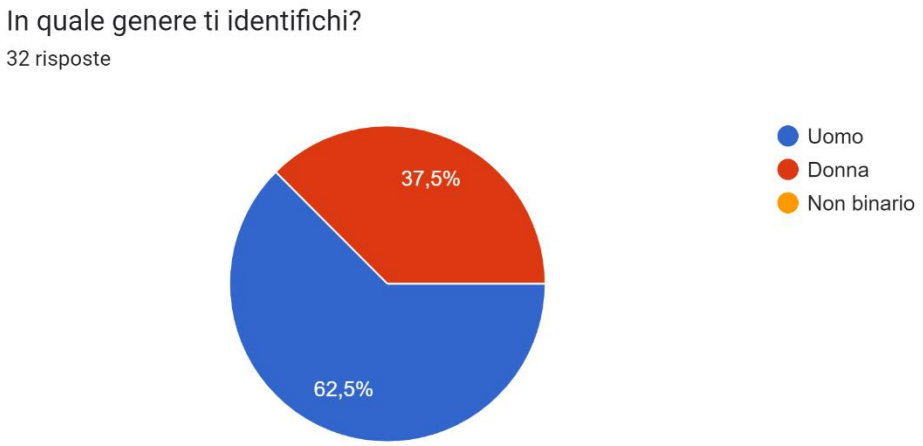
Ideato nell'ambito del Dottorato Innovativo in "Gender Studies", il questionario ha lo scopo di indagare la percezione di utilità ed efficacia della metodologia adoperata durante il primo incontro formativo, avvenuto in data 25 gennaio 2024, a titolo "Linguaggio e Stereotipi".

Ad esso si aggiunge una breve indagine tematica legata alle questioni del linguaggio e delle discriminazioni, con lo scopo di valutare i possibili cambi di percezione avvenuti a seguito dell'incontro, in particolare in relazione al precedente questionario somministrato in data aprile 2023.

Infine nelle conclusioni viene esposto, sinteticamente, l'esito dei dati e le considerazioni nate nel corso dell'incontro.

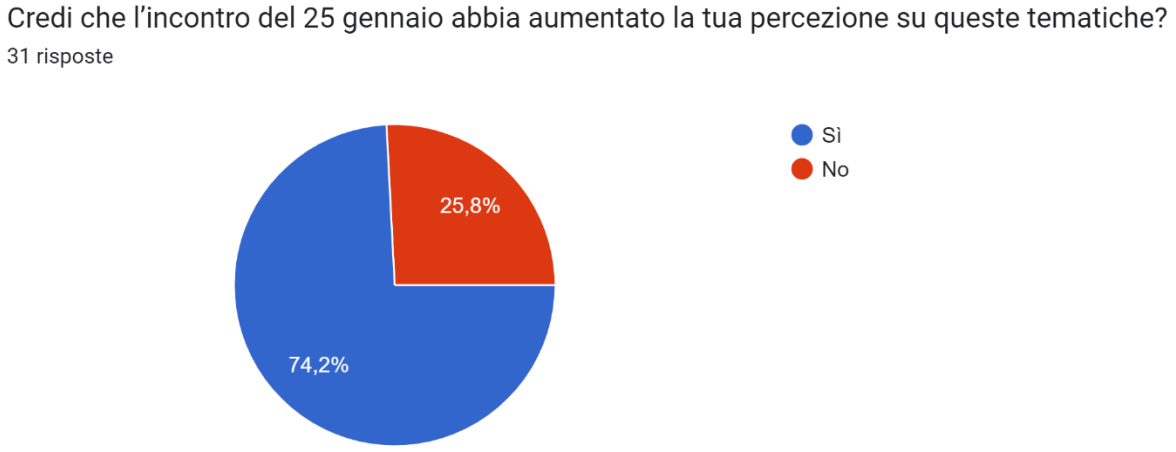
Il test è stato somministrato al personale delle due aziende, NODE e LEADER, che ha partecipato direttamente all'incontro, attraverso la piattaforma Google Moduli. L'anonimato è stato previsto e garantito per motivi di privacy, da un lato, e per una compilazione del questionario più confortevole per gli/le intervistati, dall'altro.

- **In un primo momento, è stata calcolata la percentuale delle persone che hanno risposto suddividendole in uomini e donne.**



Come dimostra il questionario, il **37, 5 %** delle persone che hanno risposto sono donne e il **62,5 %** sono uomini.

- **Si chiede alle/agli intervistate/i se l'incontro del 25 gennaio abbia aumentato la loro sensibilità sulle tematiche di genere.**



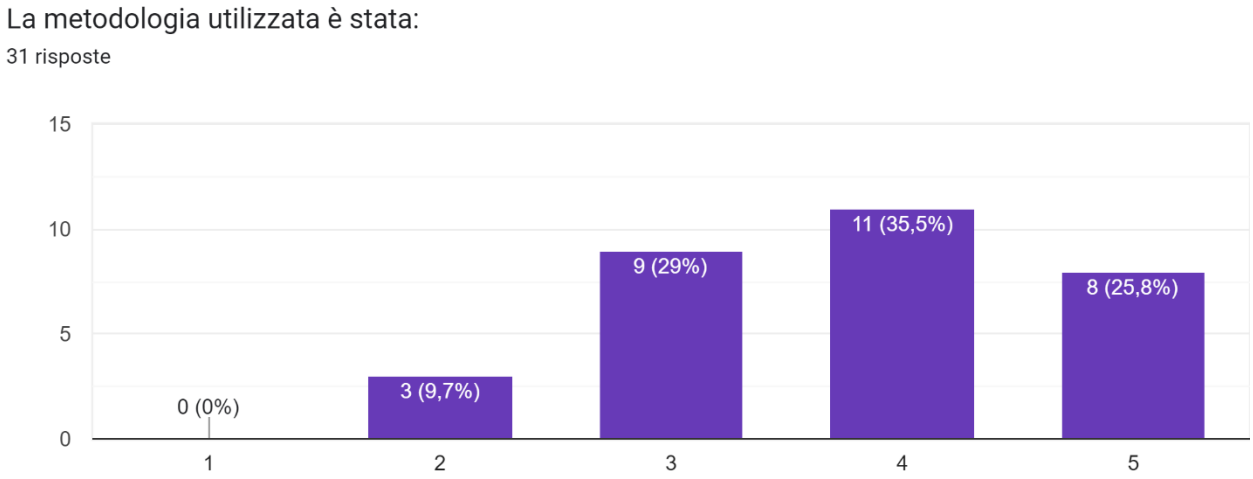
Le percentuali di questo grafico sono particolarmente promettenti e positive, dato che mettono in luce la percezione d'utilità e interesse di questi incontri tematici sulla parità di genere.

È inoltre interessante sottolineare che, applicando un filtro di genere, chi si identifica come **"Donna"** ha risposto **"si"** al **100%**; rispetto a **"Uomo"** che ha risposto **"si"** al **65%.**

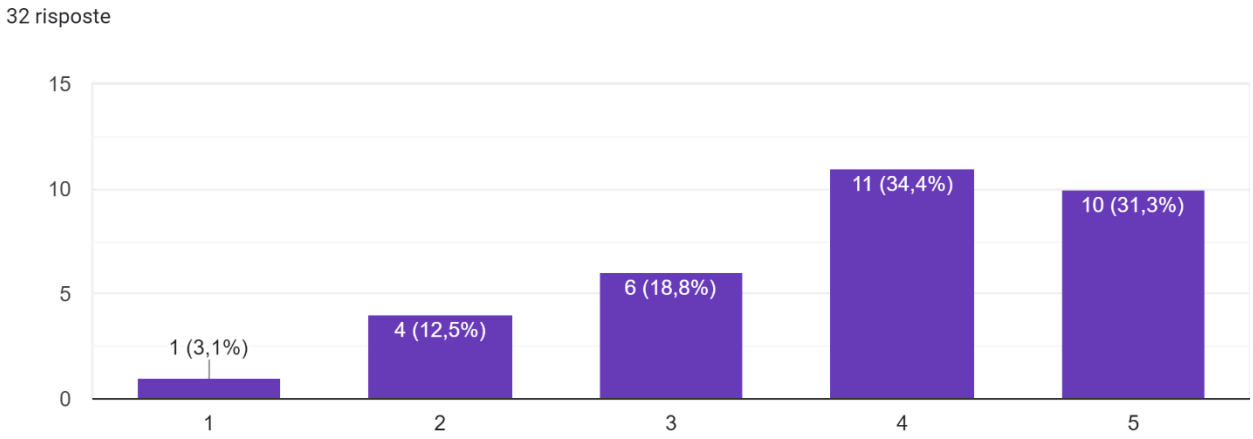
Dunque, le donne intervistate sembrano essere state maggiormente coinvolte dal primo incontro formativo.

- **A questo punto, si chiede se la metodologia utilizzata sia stata pertinente, favorevole al coinvolgimento e utile per i/le partecipanti (dove 1 corrisponde alla minima soddisfazione e 5 alla massima soddisfazione).**

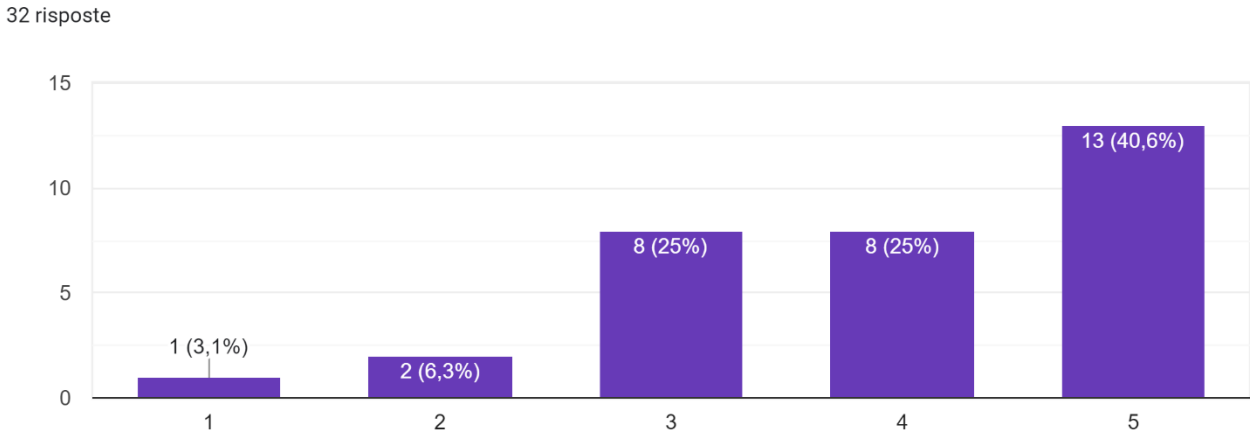
Pertinente rispetto ai contenuti da sviluppare:



Favorevole al coinvolgimento dei/delle partecipanti:



Utile per le riflessioni emerse:

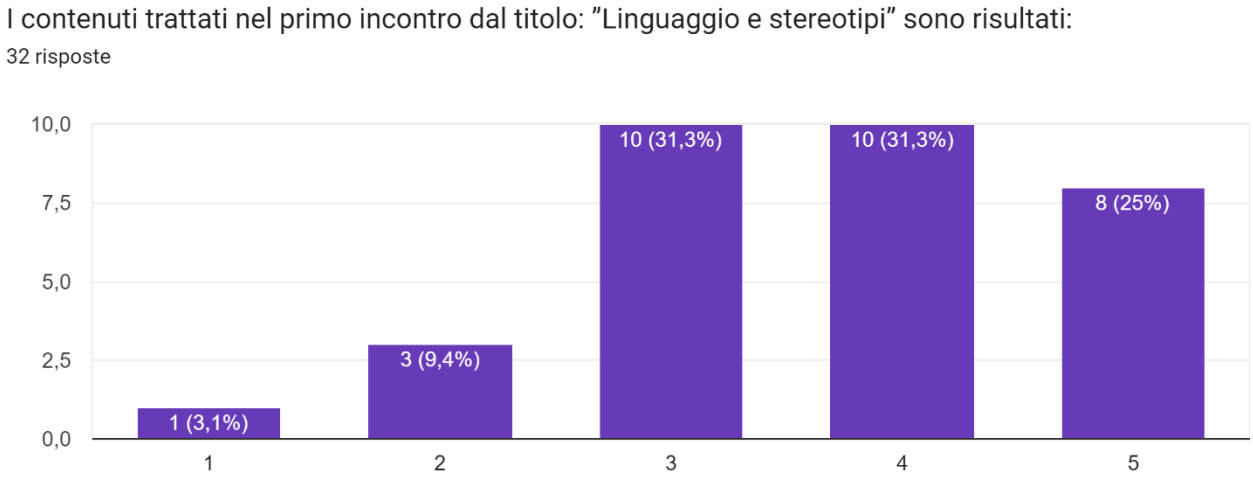


Da questi grafici si evince che la metodologia utilizzata sia stata abbastanza pertinente rispetto ai contenuti sviluppati, abbastanza favorevole al coinvolgimento dei/delle partecipanti e soprattutto utile per le riflessioni emerse. Tuttavia, adottando un filtro di genere, è interessare notare che le donne sono state maggiormente soddisfatte della metodologia, al contrario degli uomini.

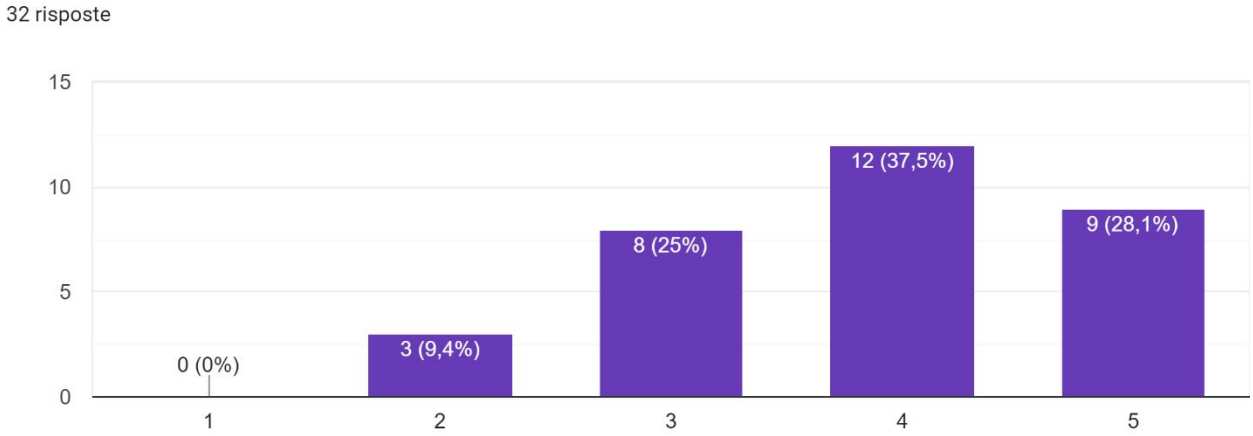
In conclusione, gli/le intervistate hanno generalmente apprezzato la metodologia adoperata ma sono richiesti anche dei miglioramenti, come mostrano quei dati che, seppur minoritari, evidenziano una insoddisfazione.

- **Successivamente, si chiede se i contenuti trattati nel primo incontro formativo siano risultati coerenti con le aspettative, chiari e utili al contesto lavorativo.**

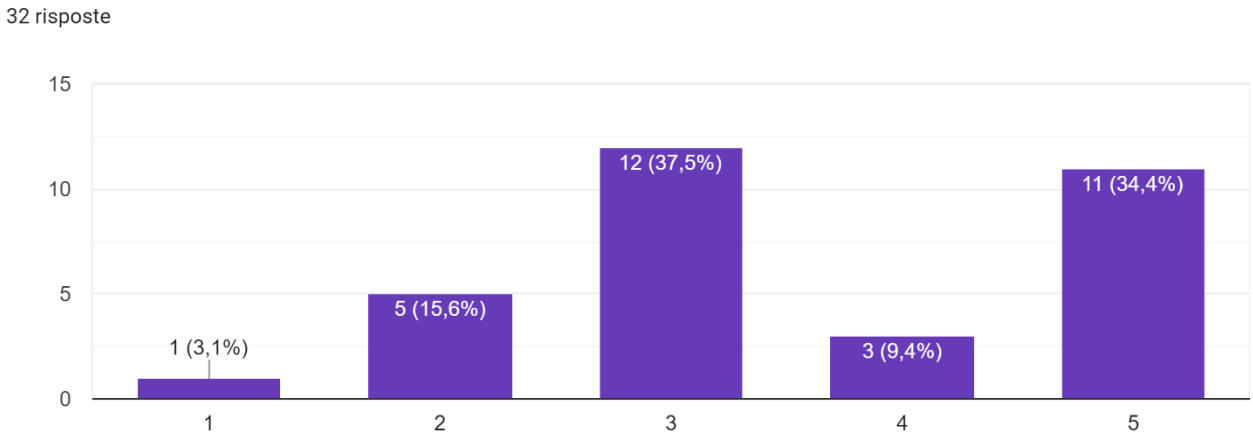
Coerenti con i propri bisogni e aspettative:



Chiari rispetto al livello di conoscenza ed alla tematica trattata:

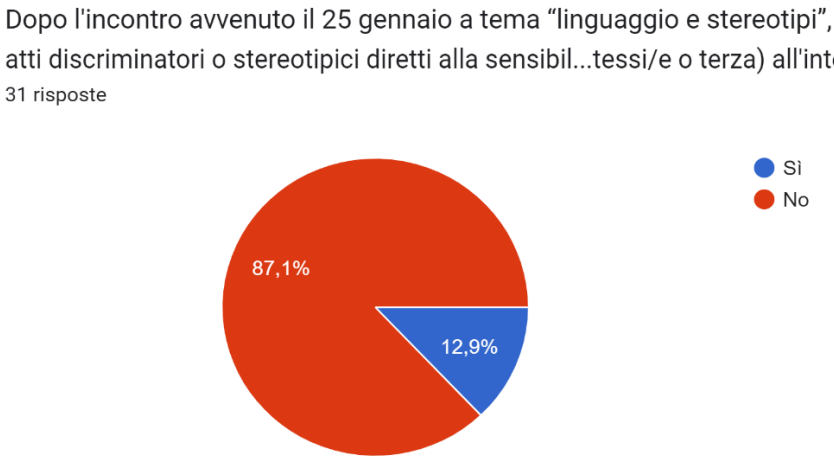


Stimolanti e utili al contesto lavorativo:



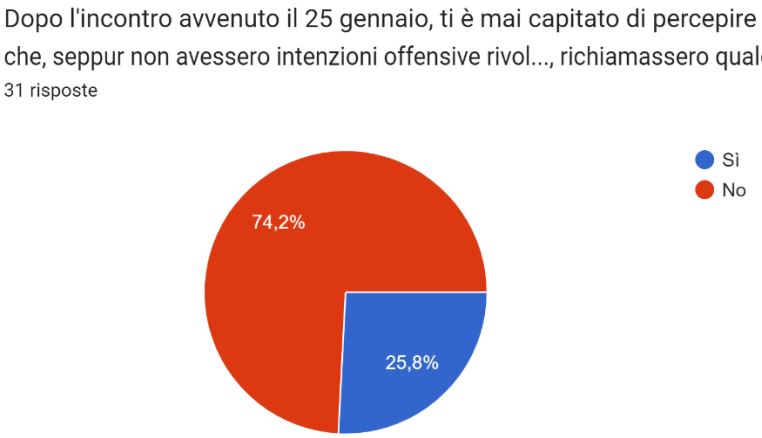
In sintesi, i dati emersi in queste tabelle mostrano come, sebbene un approccio teorico, la metodologia utilizzata risulta generalmente apprezzata sotto la totalità delle prospettive; sottolineando benevolmente il coinvolgimento, la coerenza dei contenuti e, in particolare, le riflessioni emerse durante l'esposizione. Il dato più oscillante riguarda l'utilità nel proprio contesto lavorativo, che vede i risultati concentrarsi prevalentemente tra il sufficiente e la massima soddisfazione, con qualche percezione di scarsa utilità; ciò è molto utile per ripensare alla metodologia e riflettere sui successivi incontri con una chiave più pratica e diretta. La possibilità di dialogo e gli interventi critici effettuati durante il primo incontro, non solo hanno permesso l'istaurazione di un confronto costruttivo e favorevole, ma mostrano anche una volontà di discutere su queste tematiche nonostante i differenti posizionamenti. Questo è promettente in vista di ulteriori incontri, così come di un incremento – personale e collettivo – della percezione attorno a questi argomenti; potendo portare allo sviluppo di un clima aziendale più inclusivo e paritario.

- **Di seguito, si chiede se dopo l'incontro avvenuto il 25 gennaio gli/le intervistate abbiano percepito atti discriminatori o stereotipici all'interno del contesto lavorativo.**



Secondo il grafico a torta il **12,9%** delle persone intervistate ha risposto di si e **l'87%** ha risposto di no. Si tratta di un risultato molto positivo che evidenzia anche una maggiore attenzione al linguaggio nel contesto di lavoro.

- **Si procede chiedendo se dopo l'incontro i/le partecipanti abbiano percepito atti denigratori o stereotipici.**



Mettendo in relazione questo grafico con il precedente, si può notare che la percezione delle espressioni linguistiche discriminanti, nella dimensione definita illocutoria (dunque quella che richiama modelli sociali), è doppia rispetto alla dimensione perlocutoria (riguardante la sensibilità diretta della persona coinvolta – grafico precedente), passando dal **12,9%** al **25,8%** di **"sì"**.

Ciò potrebbe essere esito di una maggiore distinzione dei due piani linguistici – psicologico e sociale – che permette una più acuta consapevolezza attorno al tema delle discriminazioni; riconoscendo, in sintesi, il modello sociale *alla base* delle espressioni utilizzate all'interno dei luoghi di lavoro e identificandolo comunque, nonostante la risposta emotiva soggettiva, come potenzialmente discriminatorio. Questo incremento potrebbe essere stato amplificato anche dalle riflessioni nate durante il primo incontro tematico, essendo la distinzione delle due dimensioni linguistiche centrale nell'esposizione.

Interessante è anche sottolineare come la stessa differenza di percezione sia visibile applicando un filtro di genere per setacciare i dati. Calcolando infatti le percentuali tra chi si è identificato come **"Uomo"** otteniamo nella *prima* domanda il **90%** **"no"** e **10%** **"si"**; mentre nella *seconda* il **75%** **"no"** e **15%** **"si"**.

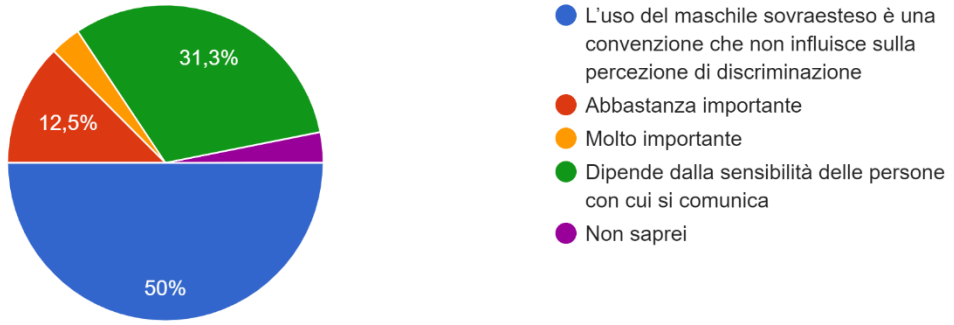
In chi si identifica come **"Donna"** invece otteniamo nella *prima* **l'81,81%** **"no"** e **18,19%** **"si"**; mentre nella *seconda* il **72,72%** **"no"** e **27,28%** **"si"**.

Filtrando per genere si mostra, in aggiunta, come la percezione di chi si identifica "Donna" sia tendenzialmente più alta, quasi raddoppiando la statistica del "sì".

A ogni modo, notare una più alta percezione per la dimensione *illocutoria*, quindi di riproduzione dei modelli sociali, è promettente per lo sviluppo di una comunicazione inclusiva a tutto tondo, nonché un clima e immagine aziendale paritaria, in quanto permette di riconoscere e differenziare la soggettività dal piano collettivo. La bassa percentuale di **"sì"**, comunque, è un dato molto positivo, poiché mette in risalto una scarsa presenza di atti discriminatori all'interno dell'ambiente di lavoro.

- **A questo punto, si chiede agli/alle intervistate/i se pensino sia importante e necessario riflettere su una comunicazione – sia verbale che scritta – che superi il maschile sovraesteso.**

Pensando alla capacità del linguaggio di riprodurre modelli sociali e sviluppare climi aziendali, pensi sia importante riflettere su una comunicazione – sia...? Per esempio "i lavoratori" o "buongiorno a tutti".
32 risposte

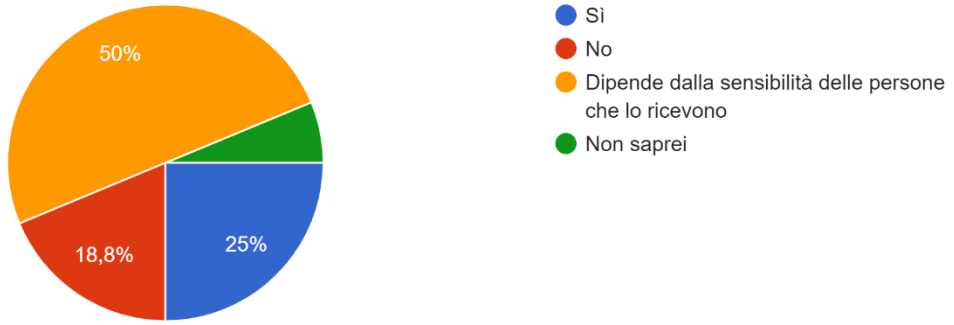


Nonostante la metà delle persone intervistate percepisca l'uso del maschile neutro come una convenzione ininfluente, è interessante notare come la dimensione perlocutoria, quindi riguardante la sensibilità soggettiva, sia presa in buona considerazione. Inoltre, è stimolante sottolineare come, applicando un filtro di genere, i dati si alterano in maniera imprevista, mostrando una maggiore sensibilità di chi si identifica come **"Uomo"**. Infatti, la valutazione del maschile neutro come **"convenzione"** vede in chi si identifica **"Uomo"** il **45%;** mentre in chi si identifica **"Donna"** il **58,3%.** Lo stesso vale per la risposta inerente alla **"sensibilità"** che vede in chi si identifica **"Uomo"** il **35%**; mentre in chi si identifica **"Donna"** il **25%**.

L'aumento della percezione attorno a questa tematica da parte di chi si identifica "**Uomo**" è molto incoraggiante, in particolare comparandola alle statistiche emerse durante il primo questionario (datato aprile 2023). In quell'occasione difatti circa **l'80%** considerava il maschile neutro come **poco o per niente impattante** che, paragonandola alla visione **"convenzionale"**, quindi che non influisce sulla discriminazione, vede quasi un dimezzamento, passando al **45%.** Questa riduzione potrebbe essere prodotta dalla variazione di percezione attorno al tema dopo l'incontro (va anche tenuto in considerazione, ovviamente, che il numero di partecipanti "**Uomo**" è leggermente variato tra i due questionari).

- **Si chiede se le frasi ironiche o "frecciatine" possano rientrare nella categoria *hate speech* (ovvero il linguaggio d'odio).**

Credi che frasi ironiche o "frecciatine" che si rifanno a stereotipi discriminanti (come battute sul genere di appartenenza, sull'orientamento sessuale ...tegoria hate speech (ovvero il linguaggio d'odio)?
32 risposte



Considerando la totalità delle persone coinvolte, riscontrare solo il **18,8%** come **"no"** è positiva in vista di una riflessione attorno alla comunicazione inclusiva.

Anche qui, tuttavia, è importante mostrare le differenze applicando un filtro di genere. In chi si identifica **"Uomo"**, infatti, la percezione è più acuta, trovando il **"no"** al **15%**, il **"sì"** al **30%** e la **"sensibilità"** al **55%**. Di contro, chi si identifica **"Donna"** vede il **"no"** al **25%**, il **"sì"** al **16,7%** e la **"sensibilità"** al **41,7%.**

È rilevante specificare però che il numero delle partecipanti è quasi la metà rispetto ai partecipanti (12 "Donne" e 20 "Uomo"), ciò implica un'alterazione delle statistiche molto più ampia. I "no", per esempio, sono *tre* sia per "**Uomo**" che "**Donna**", eppure la statistica viene quasi raddoppiata. Nonostante questo, riteniamo che l'utilizzo di un filtro di genere sia molto utile, non solo per paragonare le due visioni, ma per vedere le tendenze delle singole parti e pensare a incontri e soluzioni future più mirate ed efficaci.

- **Successivamente, si chiede ai/alle partecipanti se l'azienda in cui lavorano valorizzi la diversità nella composizione della sua forza lavoro e della sua leadership.**

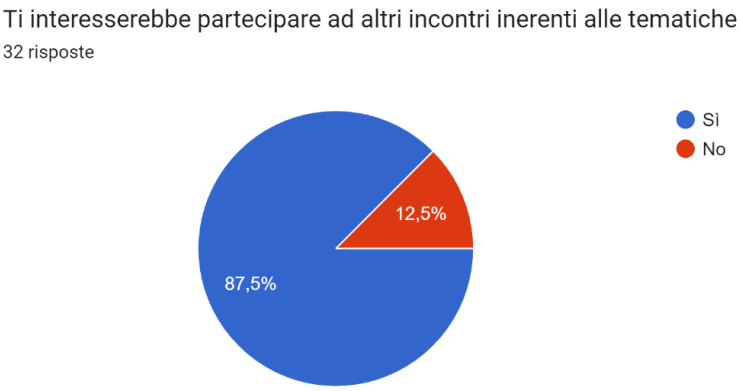


Il dato risulta molto promettente, restituendoci un'immagine inclusiva e paritaria del contesto lavorativo. Infatti, il **77,4%** ha risposto in modo affermativo, il **9,7%** non saprebbe cosa rispondere mentre il **12,9%** ha affermato che non vi è parità nella composizione della forza lavoro.

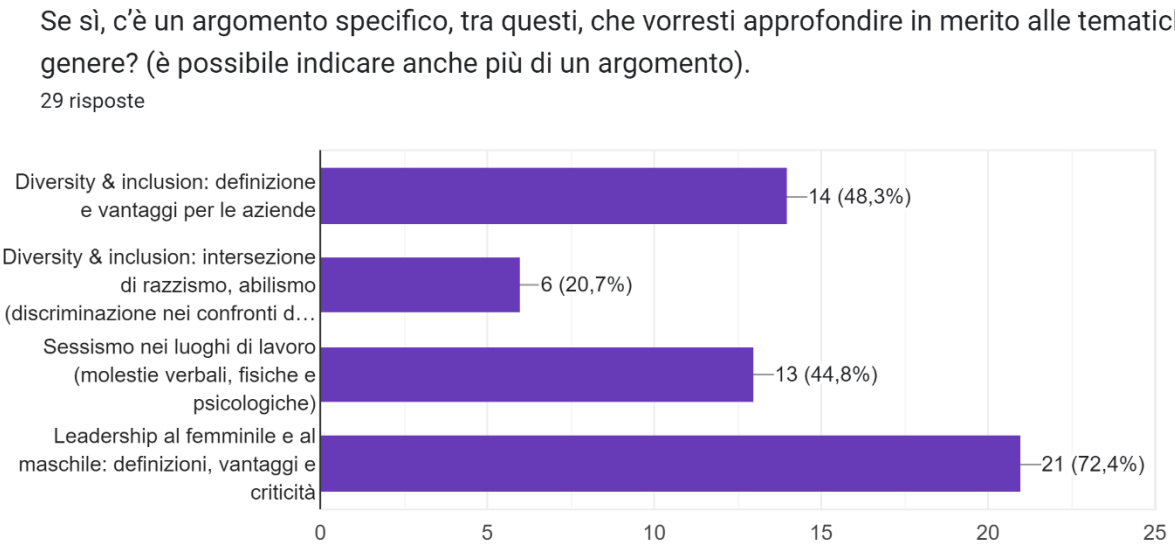
Tuttavia, anche qui è interessante notare le differenze applicate con il filtro di genere. Chi si identifica come **"Donna"** difatti dice **"sì"** al **54,54%;** mentre **"Uomo"** al **90%.**

Questo dato mette in luce una visione diversa, a percezione delle e dei partecipanti, della parità nei ruoli di leadership e nell'azienda in cui lavorano.

- **Per concludere il questionario si chiede agli/alle intervistate se sarebbero interessati/e a partecipare ad altri incontri e quali argomenti vorrebbero approfondire.**



Anche questo dato è molto promettente, mettendo in luce una volontà di proseguimento delle tematiche affrontate. Infatti, **l'87,5%** ha espresso la volontà di partecipare ad altri incontri e solo il 12,5% non è interessato/a. Inoltre, filtrando i dati, si mette in luce come il **100%** di chi si identifica come **"Donna"** vuole partecipare contro **l'80%** di chi si identifica **"Uomo".**



Gli argomenti che suscitano maggiore interesse per gli/le intervistate/i sono: *diversity & inclusion* **(48,3%)** e leadership al femminile e al maschile **(72,4%).**

Conclusioni e considerazioni:

In generale, confrontando le risposte di questo questionario con le impressioni avute direttamente durante l'incontro, risulta che l'interesse per queste tematiche e la volontà di proseguire in questo percorso sia presente principalmente in tutte le persone.

Inoltre, è molto incoraggiante notare come la consapevolezza e sensibilità attorno a questi temi sembri, a detta degli e delle intervistate, aumentata, marcando un'utilità concreta di questi appuntamenti.

Per quanto concerne, invece, le sensazioni avvenute durante l'esperienza formativa, si può sottolineare come

l'incontro, avvenuto il 25 gennaio, abbia registrato un'importante partecipazione da parte dei/delle dipendenti; producendo stimolanti discussioni che hanno sottolineato il bisogno e la volontà di confrontarsi sulle tematiche di genere. Le differenti posizioni sul tema sono state costruttive sotto molteplici punti di vista: hanno difatti permesso la nascita di riflessioni interessanti, sia sull'esperienza personale che sulle percezioni soggettive; hanno prodotto confronti diretti fra gli/le stessi/e dipendenti, portando a dialoghi interni certamente utili ai fini della sensibilizzazione e dell'ampliamento degli orizzonti personali; ma in particolare hanno messo in luce alcuni posizionamenti, almeno in quell'occasione, ostili e difensivi verso il tema, cercando di banalizzare o sottovalutare alcuni argomenti esposti. Ciò porta a riflettere sul fatto che, probabilmente, alcune percezioni di discriminazione emerse e testimoniate nel primo questionario datato aprile 2023 (che segnalava una percezione di discriminazione di circa il 59% generico e oltre il 60% per chi si identificava come "Donna"), sia frutto di posizionamenti di questo tipo. Tutto questo risulta molto interessante poiché permette di individuare non solo le tematiche specifiche ma le risposte emotive legate attorno ad esse, permettendo di pensare a incontri sempre più utili ed efficaci.

In conclusione, sia i dati qui emersi che l'intensa partecipazione all'incontro, marcano una positiva curiosità e sensibilità attorno al tema, propendendo per una volontà di prosecuzione del progetto avviato con le aziende Node soc.coop e Leader soc. coop.

Appendice III – Terzo Questionario.

Report questionario sul "vademecum linguistico" realizzato nell'ambito del "Dottorato in Gender Studies".
Silvia Strippoli e Alberto Grandi – maggio 2025

Questo *report* analizza i risultati di un questionario somministrato sulla piattaforma *Google Form* a dipendenti delle due aziende *Leader soc. coop* e *Node soc. coop*, volto a valutare la percezione e l'utilità del vademecum linguistico per una comunicazione inclusiva nei contesti di lavoro. Le domande sono state analizzate sia in forma aggregata che suddivise per genere e fascia d'età.

Analisi generale:

I risultati mostrano che il vademecum è *ampiamente considerato uno strumento utile*, con una media complessiva di **8.4 su 10**. Anche le domande valutate su scala 1-5, relative alla *rilevanza*, *disponibilità d'uso*, *struttura* e *consapevolezza comunicativa*, hanno registrato punteggi elevati, con una media intorno a **4.3**. Il questionario ha ricevuto risposte da un campione eterogeneo, bilanciato per genere e fasce d'età.

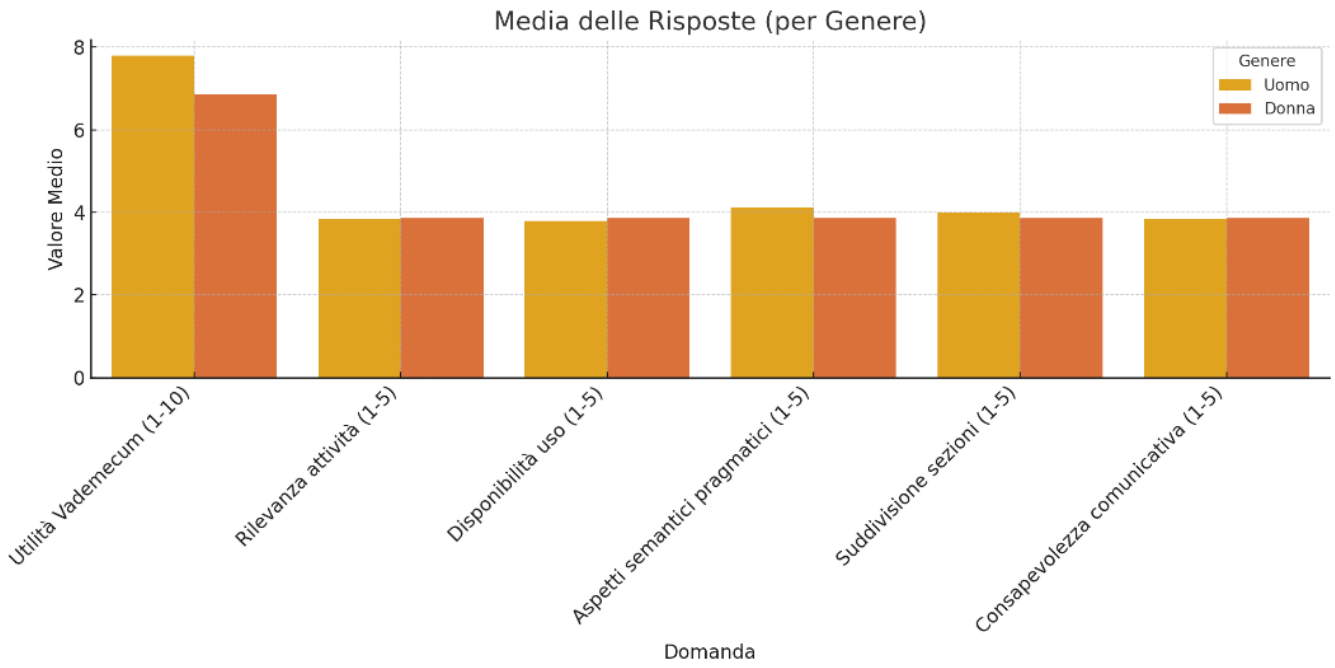
Un elemento innovativo di questa edizione è stato l'inserimento di domande specifiche sugli *aspetti semantici e pragmatici* e sulla *suddivisione del vademecum in sezioni* (grammatica, semantica, pragmatica), che consente una lettura più approfondita della ricezione dello strumento. In generale, entrambe le dimensioni sono state valutate positivamente (rispettivamente **4.09 e 3.97** di media), confermando che l'articolazione tematica del vademecum è percepita come chiara e utile. Questo conferisce al vademecum un *valore didattico aggiuntivo* rispetto a materiali meno strutturati.

Analisi suddivisa per genere:

Gli uomini tra i 36 e i 50 anni si confermano il gruppo più favorevole all'utilizzo del vademecum, con punteggi medi più alti su quasi tutte le dimensioni, inclusa la valutazione degli aspetti *semantici e pragmatici*, per i quali hanno assegnato il valore medio più elevato **(4.15)**. Anche la *suddivisione in sezioni* è stata apprezzata da questa fascia **(media 4.00)**, mostrando una buona sintonia tra la struttura del vademecum e le competenze comunicative percepite.

Le donne tra i 18 e i 50 anni esprimono giudizi positivi, in particolare per quanto riguarda la *disponibilità d'uso* e la *consapevolezza comunicativa*, con valutazioni equilibrate anche sugli aspetti *semantico-pragmatici* (**3.86 per le donne in generale e 4.00 per le donne giovani**) e sulla **struttura modulare** del vademecum (**rispettivamente 3.86 e 4.00**). Questo indica un buon grado di ricezione del vademecum, anche se leggermente più contenuto rispetto agli uomini della stessa fascia d'età.

Le donne over 50 mostrano invece i punteggi più bassi, sia in termini di *disponibilità all'adozione* quotidiana dello strumento, sia nella valutazione della sua *articolazione in sezioni*. Pur riconoscendone l'*utilità generale*, questo gruppo presenta una maggiore resistenza rispetto all'approccio analitico proposto, suggerendo la necessità di una maggiore personalizzazione formativa.

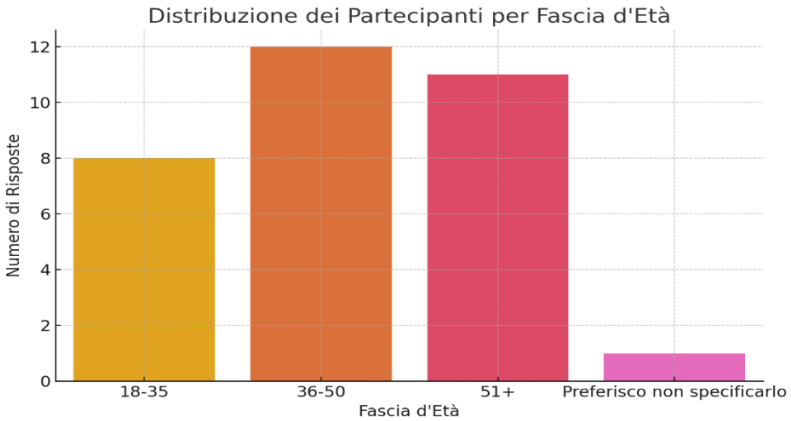


Analisi per fascia d'età:

Le persone partecipanti tra i 36 e i 50 anni, a prescindere dal genere, si sono dimostrate *le più ricettive* rispetto al vademecum. Questo gruppo ha infatti riportato *punteggi elevati su tutti gli indicatori*, inclusa la valutazione della *suddivisione in sezioni* e degli *aspetti semantici e pragmatici*, confermando che la struttura modulare del vademecum è particolarmente efficace per utenti con maggiore esperienza lavorativa e sensibilità linguistica in fase di consolidamento.

I giovani uomini (18-35) si distinguono per un dato interessante: pur risultando meno inclini all'uso quotidiano del vademecum, attribuiscono comunque punteggi alti alla sua articolazione interna, con una media di **4.00** sugli aspetti *semantico-pragmatici* e **4.14** sulla *suddivisione in sezioni*, la più alta tra tutti i sottogruppi. Questo suggerisce che, pur in presenza di un uso meno spontaneo, il formato e la chiarezza strutturale del vademecum incontrano il favore delle generazioni più giovani.

La fascia over 50, infine, mantiene un atteggiamento più cauto o critico nei confronti del linguaggio inclusivo. I punteggi più bassi, sia rispetto all'*uso quotidiano* sia rispetto all'*efficacia percepita* della struttura tematica del vademecum, indicano la necessità di strategie formative più graduali e contestualizzate per coinvolgere maggiormente questo segmento.



Conclusioni:

I dati raccolti evidenziano una valutazione **fortemente positiva** dello strumento da parte della maggioranza. Con una media di circa **8.4 su 10** per l'utilità del *vademecum* e punteggi costantemente superiori a **4 su 5** per le altre dimensioni indagate (*rilevanza*, *fruibilità*, *consapevolezza linguistica*), possiamo concludere che esiste una base solida di riconoscimento del valore dello strumento. Questo conferma che la sensibilità verso un linguaggio inclusivo è presente. Inoltre, uomini e donne convergono nelle valutazioni alte, soprattutto nelle fasce d'età intermedie (36–50), ma emergono divergenze circa la disponibilità all'adozione quotidiana. In particolare, le donne tra i 18 e i 50 anni dimostrano un'elevata disponibilità pratica all'uso e una visione favorevole verso la comunicazione inclusiva. Gli uomini tra i 36 e i 50 anni sono i più entusiasti in termini di utilità percepita e di consapevolezza comunicativa. Tuttavia, gli uomini più giovani (18–35) mostrano una certa distanza pratica. Difatti, riconoscono il valore teorico del *vademecum*, ma sono meno inclini a utilizzarlo attivamente. Anche gli aspetti legati alla suddivisione in sezioni (grammatica, semantica, pragmatica) sono stati generalmente apprezzati, con alcune riserve tra i gruppi meno coinvolti. Questo indica che una struttura chiara e modulare è percepita come utile, ma deve essere accompagnata da esempi pratici e contesto d'uso per diventare pienamente efficace. Pertanto, il *vademecum* linguistico è ritenuto generalmente utile ed efficace; le differenze per genere ed età suggeriscono la necessità di approcci comunicativi differenziati; si raccomanda una formazione mirata e continua, con attenzione particolare ai gruppi meno coinvolti.

Riflessione comparativa finale:

Guardando retrospettivamente all'evoluzione registrata nei tre questionari somministrati tra il 2023 e il 2025, è possibile cogliere **un chiaro percorso di crescita** nella sensibilità linguistica all'interno dei contesti aziendali coinvolti. Se nel primo questionario (aprile 2023) emergeva una consapevolezza ancora acerba – con una netta maggioranza maschile che considerava il maschile sovraesteso "ininfluente" –, già nel secondo ciclo (gennaio 2024), a seguito degli incontri formativi, si è osservato un netto incremento dell'attenzione verso il ruolo del linguaggio, in particolare tra gli uomini. La diminuzione della percezione di discriminazione e l'aumento della rilevanza attribuita agli stereotipi hanno indicato un primo cambiamento culturale in atto.

Con il terzo questionario, associato al vademecum linguistico, tale cambiamento si consolida. La percezione di utilità dello strumento, valutata con una media di **8.4 su 10**, e l'apprezzamento per i suoi aspetti semantici e pragmatici confermano che il linguaggio inclusivo non è più solo una tematica teorica, ma comincia ad essere riconosciuto anche nella sua applicabilità concreta. Particolarmente interessante è il dato relativo ai giovani uomini, che ora mostrano i punteggi più alti in termini di valutazione e consapevolezza: **una vera inversione di tendenza rispetto al 2023**.

Nel complesso, la traiettoria che emerge è quella di un progressivo spostamento **da una fase iniziale di scetticismo e disattenzione a una fase di apertura e, infine, di appropriazione**. Pur rimanendo alcune resistenze – soprattutto tra le donne over 50 (che, tuttavia, rappresentano un numero molto inferiore rispetto agli uomini) – il quadro generale suggerisce che percorsi formativi e strumenti pratici come il vademecum possano agire da leve efficaci per promuovere una cultura comunicativa più consapevole, attenta e inclusiva.

Appendice IV – Vademecum.

Vademecum
Leader Confcooperative e Node

Dr. Grandi Alberto, Dr. Introna Christian, Dr.ssa Strippoli Silvia.
Università degli studi di Bari

Indice

Prima sezione.
Introduzione.
1. *Norma linguistica, convenzioni, definizioni*
2. *Definizioni: genere, gender, genere grammaticale*
3. *L'accordo grammaticale*

Forme linguistiche sessiste e discriminatorie da evitare e proposte alternative per un linguaggio paritario.
1. *Il maschile universale*
1.1. *Quali formule e frasi fatte evitare*

2. *Strategie utili: conservative e innovative.*
2.1. *Visibilità: sdoppiamento del genere*
2.2. *Oscuramento: termini neutri, collettivi, perifrasi e parafrasi*
2.3. *Simboli: sull'uso di schwa "ə" e asterisco "*"*
2.4. *Attenzione nella scelta delle strategie*

3. *I titoli professionali e le cariche pubbliche. Tabelle di termini utili*
3.1. *I ruoli professionali: due pesi e due misure*
3.2. *Cosa fare in caso di dubbio linguistico*

4. *Le immagini. Linguaggio visuale e mediale.*

Seconda sezione
Introduzione
1.1 La dimensione semantica
1.2 La dimensione pragmatica

I meccanismi linguistici della riproduzione delle pratiche discriminatorie
2.1 Agentic terms/communal terms: stereotipi di genere sul luogo di lavoro
2.2 Un'analisi degli aspetti semantici e pragmatici del binarismo agentic/communality
2.3 Strumenti utili al riconoscimento dello stereotipo agentic/communality
2.4 Sessismo e stereotipi: come riconoscere questo connubio
2.5 Non solo stereotipi: altri modi linguistici di reiterazione di pratiche discriminatori
2.6 Il caso dell'ingiustizia discorsiva: ulteriori risvolti pragmatici da non sottovalutare

Conclusione

Bibliografia

PRIMA SEZIONE

INTRODUZIONE

Questa guida nasce con lo scopo di promuovere un linguaggio paritario e rispettoso sottolineando l'importanza della comunicazione, interna ed esterna, come veicolo per lo sviluppo di ambienti lavorativi positivi e antidiscriminatori.

Il rispetto delle differenze e della molteplicità è premessa fondamentale per il benessere di ogni persona, dunque risulta necessario fornire gli strumenti adeguati, anche linguistici, per poter nominare ognuna di esse senza esclusioni. Usare le parole per valorizzare e nominare ogni differenza, in vista della creazione di ambienti paritari, è infatti una nostra scelta responsabile. Al contrario, restare immobili significa riproporre abitudini (attenzione: abitudini, non regole di corretto utilizzo della lingua) o convenzioni che escludono attraverso il linguaggio. La convenzionalità, infatti, non rende le strutture grammaticali prive di ricadute sociali e politiche, tutt'altro. È importante ricordare che le convenzioni sono accordi tra persone e, in quanto tali, sono esito di determinati contesti sociali che, con il tempo, possono mutare. L'uso delle parole per dire la pluralità è, a tutti gli effetti, parte delle azioni che cercano di rendere la società ospitale e accogliente nei riguardi di questo mutamento. La lingua è materia viva, da trattare con rispetto, ma anche con curiosità e inventiva. Questa guida si propone dunque questo scopo: offrire soluzioni efficaci e dirette che sostengano pratiche comunicative paritarie attraverso l'uso di strategie utili, come quella conservativa o innovativa, o anche la proposta di terminologie differenti.

1. Norma linguistica, convenzioni, definizioni

La grammatica descrive il complesso delle norme che governano le strutture di una lingua e ne regolano il funzionamento. L'italiano che utilizziamo oggi è frutto delle sedimentazioni culturali che si sono stratificate nel corso della storia. Importante, per esempio, è sottolineare che durante il passaggio dal latino è scomparso il *genere neutro*. Infatti, l'italiano moderno distingue due generi grammaticali: maschile e femminile, generi associati, in maniera convenzionale, a ogni aspetto della realtà. Dalle persone ai concetti, fino alle cose: la sedia, il muro, la felicità, il calore, etc.

In quanto frutto di un'evoluzione lenta e costante, quando il linguaggio fatica a svolgere la propria funzione di rappresentazione dell'esistente, esso cambia, adeguandosi ai nuovi moti storici e sociali. Le nuove esigenze comunicative sono la dimostrazione del carattere sociale del linguaggio. Un esempio a tale proposito è l'utilizzo del genere femminile applicato alle professioni, in particolare a causa dell'impossibilità delle donne di accedere, in passato, a quei lavori: come il caso della *magistrata*.

Spesso, inoltre, non c'è nemmeno il bisogno di coniare nuovi termini paritari poiché, seppur meno utilizzati, alcuni di essi rientrano già nel corretto uso della grammatica italiana.

È bene ribadire che l'uso di determinate forme – come il maschile neutro – considerate convenzioni, non implica la loro ininfluenza sulla sfera sociale. Come abbiamo già sottolineato, le convenzioni, difatti, sono accordi tra persone e, in quanto tali, sono esito di determinate pratiche sociali che vengono reiterate con l'uso delle convenzioni stesse. Le parole e la grammatica non sono strumenti irrilevanti, al contrario non solo condizionano le associazioni mentali e le reazioni psicologiche delle persone, ma riproducono anche modelli sociali specifici.

I suggerimenti di questa linea guida serviranno dunque per comunicare in modo non stereotipato e rispettoso dell'identità di genere e delle persone.

Iniziamo con qualche definizione.

2. Definizioni: genere, gender, genere grammaticale

Per il vocabolario Treccani, nel suo significato più ampio, *genere* è "nozione che comprende in sé più specie o rappresenta ciò che è comune a più specie".

Gender è l'insieme delle caratteristiche culturalmente e storicamente specifiche, variabili nello spazio e nel tempo, associate stereotipicamente e binariamente a mascolinità e femminilità. Sono modelli preesistenti, culturalmente e socialmente condivisi dalla società in cui nasci.

L'*identità di genere* corrisponde al genere con cui una persona si identifica primariamente - un'identità soggettiva indipendente dal sesso biologico - che le persone esprimono con un atto di *autodeterminazione*. Essa è distinta dall'orientamento sessuale che invece riguarda il modo di relazionarsi alle altre persone a livello di attrazione emotivo-romantica o sessuale.

In italiano le desinenze grammaticali rivelano se il riferimento del testo riguarda una persona di apparente sesso maschile o femminile ma non indicano il genere socio-culturale. Da diverso tempo il linguaggio sta cercando la strada per comunicare in modo rispettoso e non stereotipato con le persone che sono al di fuori del genere binario (femmina/maschio).

Questo linguaggio potrebbe avvalersi di alcuni usi linguistici non binari, come ad esempio l'asterisco (Car* tutt*) o lo schwa (Carə tuttə) così come forme generiche, come l'uso di termini neutri (persone).

3. L'accordo grammaticale

L'accordo o concordanza di aggettivi e participi riguarda i vincoli:

1- di numero (singolare-plurale)

2- di genere grammaticale (maschile-femminile)

3- la persona (1a, 2a, 3a singolare e 1a, 2a, 3a plurale).

L'articolo e l'aggettivo devono concordare in genere e numero con il nome a cui si riferiscono. Il verbo deve concordare nella persona con il soggetto.

Per la grammatica esistono dei criteri per attribuire un genere grammaticale alle parole.

Nel caso di persone, il genere grammaticale corrisponde al sesso attribuito alla nascita.

L'italiano distingue due generi grammaticali, ossia il maschile e il femminile:

- sono di genere maschile i nomi di persone e di animali di sesso maschile

- sono di genere femminile i nomi di persone e di animali di sesso femminile

Ci sono delle eccezioni alla norma linguistica, i sostantivi di genere promiscuo, per cui usiamo un solo genere indipendentemente dal sesso biologico della persona a cui ci riferiamo. Alcuni esempi: pedina, guida, vittima, membro, guardia.

FORME LINGUISTICHE SESSISTE E DISCRIMINATORIE DA EVITARE E PROPOSTE ALTERNATIVE PER UN LINGUAGGIO PARITARIO

La riflessione qui portata si rifà al linguaggio binario italiano, proponendo diversi esempi e alternative per l'elaborazione e l'uso di un linguaggio paritario. Ciò non vieta, tuttavia, di poter estendere queste riflessioni anche verso panorami LGBTQIA+ potendo usare approcci innovativi come la schwa, l'asterisco o la "u", o conservativi, cercando dunque soluzioni all'interno dell'attuale dizionario italiano.

Fondamentale resta comunque il contesto di applicazione. Per fare solo un esempio, rivolgendosi a una platea di persone che si identificano tutte come "uomini", si potrà utilizzare solo il maschile.

1. Il maschile universale e la dissimmetria grammaticale

Parlare di rispetto e di linguaggio rispettoso richiede che si cominci a guardare le cose da un'altra prospettiva, spesso da quella delle persone meno rappresentate. L'utilizzo del solo maschile per rivolgersi anche alle donne o alle persone non-binarie comporta che esse non siano pienamente rappresentate quando si ricorre a questa "strategia" linguistica.

Ci sono varie strategie per evitare l'utilizzo del solo genere maschile quando si parla di/ci si rivolge a un'utenza mista (maschile generalizzato, o sovraesteso) e in moltissimi casi una breve riformulazione è tutto ciò che serve: dallo sdoppiamento nei contesti binari, che accosta la forma maschile a quella femminile, a riformulazioni impersonali.

1.1. Quali formule e frasi fatte evitare

Evita l'uso delle parole «uomo» e «uomini» in senso universale. Esse potranno essere sostituite, a seconda del contesto, da: personale; essere/i umano/i; specie umana, genere umano, popolo, popolazione, ecc.

Esempi:

☒ **Sconsigliato**	☑ **Consigliato**
I diritti dell'uomo	I diritti umani I diritti della persona (umana) I diritti dell'essere umano I diritti degli esseri umani
L'ingegno dell'uomo Il lavoro dell'uomo	L'ingegno umano/ dell'umanità/degli esseri umani Il lavoro umano/dell'umanità/ degli esseri umani

Evita di usare sempre ed unicamente il maschile neutro parlando di popoli, categorie, gruppi ecc.

Esempi:

☒ **Sconsigliato**	☑ **Consigliato**
Gli inglesi, gli italiani	Il popolo inglese, il popolo italiano
I bambini, i ragazzi, gli anziani	Le bambine e bambini, l'infanzia, i ragazzi e le ragazze, l'adolescenza, le persone anziane
I fratelli (per maschi e femmine)	Sorelle e fratelli o fratelli e sorelle
Gli insegnanti, i commercianti, i giovani	Insegnanti, commercianti, giovani (trattandosi di sostantivi ambi generi basta evitare l'articolo)

I cittadini	La cittadinanza

Evita le parole: fraternità, fratellanza, paternità quando si riferiscono a donne e uomini.

Esempi:

☒ **Sconsigliato**	✅ **Consigliato**
La fratellanza tra le nazioni	La solidarietà (umana) tra le nazioni
[Se l'artista è donna] La paternità di quest'opera è attribuita a	*[Se l'artista è donna]* La maternità di quest'opera è attribuita a

Evita di citare le donne come categoria a parte dopo una serie di maschili non marcati che, secondo le regole grammaticali, dovrebbero/potrebbero includerle, inserendole nel discorso come appendici o proprietà dell'uomo:

Esempi:

☒ **Sconsigliato**	✅ **Consigliato**
Alla manifestazione hanno partecipato lavoratori, studenti, donne	Alla manifestazione hanno partecipato lavoratori e lavoratrici, studentesse e studenti

Evitare di accordare il participio passato al maschile, quando i nomi sono in prevalenza femminili. Si suggerisce in tal caso di accordare con il genere largamente maggioritario oppure con il genere dell'ultimo sostantivo della serie:

Esempi:

☒ **Sconsigliato**	✅ **Consigliato**
Carla, Maria Francesca, Giacomo e Sandra sono *arrivati* stamattina	Carla, Maria Francesca, Giacomo e *Sandra* sono *arrivate* stamattina Carla, Maria Francesca, Sandra e *Giacomo* sono *arrivati* stamattina

Evitare la segnalazione dissimmetrica di donne e uomini nel campo politico, lavorativo, sociale e culturale facendo in modo che la segnalazione sia parallela:

Esempi:

☒ **Sconsigliato**	✓ **Consigliato**
(Donna) La Strippoli Silvia Strippoli La signora Strippoli (Uomo) Grandi	Strippoli – Silvia Strippoli Grandi – Alberto Grandi

Evitare di riferirsi alla donna con il primo nome e all'uomo con il solo cognome o con nome e cognome:

Esempi:

☒ **Sconsigliato**	✓ **Consigliato**
Silvia – Grandi (*Grandi* ha parlato di sessismo mentre *Silvia* di leadership)	Strippoli – Grandi Silvia – Alberto (*Grandi* ha parlato di sessismo mentre *Strippoli* di leadership) (*Alberto* ha parlato di sessismo mentre *Silvia* di leadership)

Evitare il titolo di «signora» quando può essere sostituito dal titolo professionale (soprattutto quando i nomi maschili co-presenti sono accompagnati dal titolo):

Esempi:

☒ **Sconsigliato**	✓ **Consigliato**
«A i lavori coordinati della *Signora* Strippoli partecipa anche il Professor Grandi...»	«A i lavori coordinati della *Professoressa* Strippoli partecipa anche il Professor Grandi...»

2. Strategie utili: conservative e innovative.

Per promuovere e diffondere un linguaggio rispettoso delle differenze di genere, il primo passo è quello di evitare il più possibile l'uso del solo genere grammaticale maschile in riferimento a una o più persone comprendenti identità di genere diverse. Per evitare ciò si possono adottare diverse strategie come la **visibilità** (sdoppiamento, utile in contesti binari), l'**oscuramento** (neutralità, utile anche per contesti non binari), o l'uso di **simbologie** specifiche quali la *schwa* (*ə*) o l'asterisco (*). La scelta di tali strategie dipenderà dal tipo di comunicazione che si intende adottare e dal pubblico che si intende raggiungere. Ad esempio, in contesti informali, come nei social network, l'uso di simbologie può essere una scelta adeguata; in situazioni formali,

invece, si può optare per la visibilità o l'oscuramento in base alle persone che si intende raggiungere o con cui si deve dialogare. Quando non si ha adeguata conoscenza del contesto e del pubblico l'oscuramento potrebbe rivelarsi la scelta più adeguata.

2.1. Visibilità

Una delle possibili strategie che puoi adottare per dare visibilità al genere femminile è quella dello **sdoppiamento**, che consiste nel declinare i termini sia al maschile che al femminile quando parliamo di o ci rivolgiamo a donne e uomini.

Nello sdoppiamento a **forma estesa** alcuni esempi possono essere:

☒ **Sconsigliato**	✓ **Consigliato**
I colleghi sono invitati a leggere la nuova circolare	Le colleghe e i colleghi sono invitati a leggere la nuova circolare
Gli elettori	Gli elettori e le elettrici oppure le elettrici e gli elettori
I cittadini	le cittadine e i cittadini oppure i cittadini e le cittadine

In caso di sdoppiamento sarà poi necessario concordare al sostantivo anche eventuali aggettivi e participi. Dunque, se si intendere usare il maschile bisognerà, nello sdoppiamento, usare prima il femminile poi il maschile, o viceversa:

☒ **Sconsigliato**	✓ **Consigliato**
Le candidate ammesse e i candidati ammessi sono invitate e invitati…	Le candidate e i candidat**i** ammess**i** sono invitat**i** I candidati e le candidat**e** ammess**e** sono invitat**e**
I colleghi e colleghe assunti lo scorso dicembre	Le colleghe e i colleg**hi** assunt**i** lo scorso dicembre I colleghi e le colleg**he** assunt**e** lo scorso dicembre

NB: L'eventuale accordo di aggettivi, participi e pronomi è di *norma* al maschile plurale, secondo la norma grammaticale (Serianni 1989; Dardano e Trifone 2010) che permette di evitare il loro raddoppiamento attraverso una sorta di "economia linguistica" molto funzionale alla redazione di testi snelli e meno complicati per chi legge. Per questo motivo si consigli l'ordine semantico "femminile + maschile". Tuttavia, l'accordo del femminile è corretto, come sottolineato dalla linguista italiana Alma Sabatini in *Il sessismo della lingua italiana* (1987: 96) ed evita l'uso del maschile neutro in particolare nei casi dell'ordine inverso.

Opteremo, invece, per l'**ordine alfabetico** in tutti i contesti in cui non è necessario indicare priorità (o altri tipi di ordinamento, come il cronologico), come ad esempio negli **elenchi**: assessora prima di assessore, ma

direttore prima di direttrice.

Nei casi in cui ci riferiamo a una **pluralità di soggetti**, useremo la congiunzione **"e"**:
es. Le elettrici e gli elettori possono recarsi ai seggi…
es. Le candidate e i candidati devono presentarsi alle prove muniti di valido documento di identità.
Stiamo dicendo che entrambe le categorie, elettrici ed elettori, possono recarsi ai seggi.

Nei casi in cui un soggetto sia presente in **alternativa** all'altro, useremo la congiunzione **"o"** per introdurre una forma sdoppiata al singolare:
es. Il direttore o la direttrice firma la determinazione. es. Il presidente o la presidente indice la seduta.
es. Il presidente o la presidente del Consiglio di amministrazione firma il verbale.
Stiamo dicendo che sarà la direttrice oppure il direttore a firmare la determinazione e non entrambi.

Se il sostantivo resta invariato, possiamo evitare di ripeterlo usando solo l'articolo declinato al femminile:
*es. **Il** o **la presidente** del Consiglio di amministrazione firma il verbale.*

Nello sdoppiamento a **forma concisa** alcuni esempi possono essere:

Sdoppiamento forma estesa	**Sdoppiamento forma concisa**
Tutti i consiglieri e tutte le consigliere prendano posto	Tutti/e i/le consiglieri/e prendano posto nell'aula
le colleghe e i colleghi	Le/i colleghe/i

Nel caso di **moduli** o **elenchi**:

☒ ***Sconsigliato***	☑ ***Consigliato***
Il sottoscritto__dichiara di essere idoneo	*Il/la sottoscritto/a dichiara di essere idoneo/a*

Per alleggerire il testo si potrebbe adottare questa soluzione:

☒ **Sconsigliato**	☑ **Consigliato**
il sottoscritto/la sottoscritta	io sottoscritt_

L'adozione dello sdoppiamento porta con sé due svantaggi. Il primo svantaggio è che la necessità di concordare aggettivi e forme verbali può rendere il testo più lungo, rischiando di appesantire la lettura e creare ridondanza; il secondo è che non tutte e tutti possono riconoscersi nel dualismo di genere.

Formule di saluto:

☒ **Sconsigliato**	☑ **Consigliato**

Cari colleghi	Cari colleghi e care colleghe *oppure* Care colleghe e cari colleghi
Gentilissimi, su indicazione della direzione inoltriamo la seguente comunicazione	Gentilissime e gentilissimi, su indicazione della direzione inoltriamo la seguente comunicazione.
Cari cittadini	Cari cittadini, care cittadine
Buongiorno a tutti	Buongiorno a tutti e tutte *oppure* Buongiorno a tutte e tutti

2.2. Oscuramento

Questa strategia permette di fare riferimento a una o più persone senza dare indicazioni specifiche sul genere, ma evitando al contempo l'uso del maschile sovraesteso. Ciò può essere molto utile anche in un'ottica non binaria.

Può avvenire utilizzando **termini neutri** come: *persona, essere umano, soggetto, individuo;*

☒ **Sconsigliato**	☑ **Consigliato**
è buona norma che il dipendente che si relaziona con l'utenza sia gentile	è buona norma che la persona che si relaziona con l'utenza sia gentile

Termini collettivi:

☒ **Sconsigliato**	☑ **Consigliato**
Il dipendente, il docente, il magistrato, il direttore, l'insegnante, il segretario, il dirigente, l'utente, il cittadino, il cliente, i dottori, i tecnici, gli scienziati	il personale dipendente/ docente, la magistratura, la direzione, il corpo docente, la segreteria, la dirigenza, l'utenza, la cittadinanza, la clientela, il personale medico, il personale tecnico, la comunità scientifica

Pronomi relativi e indefiniti:

☒ **Sconsigliato**	☑ **Consigliato**

I dipendenti che aderiscono allo sciopero	Chi aderisce allo sciopero *oppure* chiunque aderisca allo sciopero
Il possessore dei requisiti	Chi possiede i requisiti
I candidati al concorso devono...	Chi si candida al concorso deve...
Lo sconto vale esclusivamente per i dipendenti che lavorano presso la struttura organizzativa di competenza	Lo sconto vale esclusivamente per coloro che lavorano presso la struttura organizzativa di competenza

Parafrasi, quindi parole alternative per esprimere lo stesso concetto:

☒ **Sconsigliato**	☑ **Consigliato**
Ti sei ricordato di lavare le mani?	Ricordati di lavare le mani! *oppure* Hai ricordato di lavare le mani?
Se pensi di essere stato truffato puoi chiamare il numero dedicato	Se pensi di essere vittima di una truffa puoi chiamare il numero dedicato
Se pensi di essere stato multato ingiustamente	Se pensi di aver ricevuto una multa ingiusta
Sei un operatore sociosanitario?	Lavori nel campo dell'assistenza sociosanitaria?
Se vuoi rimanere aggiornato iscriviti alla newsletter	Iscriviti alla newsletter per ricevere tutti gli aggiornamenti
Grazie per esserti registrato alla nostra newsletter	Grazie! Presto riceverai la nostra newsletter all'indirizzo mail indicato *oppure* Grazie per aver completato la registrazione alla nostra newsletter
Per richiedere le agevolazioni economiche previste, il cittadino deve essere in possesso dello SPID	Per richiedere le agevolazioni economiche previste, devi essere in possesso dello SPID

Invitiamo tutti gli interessati a compilare il modulo allegato	La invitiamo a compilare il modulo allegato *oppure* Compila il modulo allegato

Perifrasi, quindi usare altre parole per produrre lo stesso senso:

☒ **Sconsigliato**	☑ **Consigliato**
Benvenuto/Bentornato	Ti diamo il benvenuto/bentornato
Benvenuti/Bentornati	Vi diamo il benvenuto/bentornato

Formule di saluto:

☒ **Sconsigliato**	☑ **Consigliato**
Ciao a tutti	Ciao
Buongiorno a tutti	Buongiorno
Gentilissimo *oppure* Gentilissimi	Gentile *oppure* Gentili

2.3. Simboli: sull'uso di schwa "ə" e asterisco ""*

I simboli grafici "ə" e "*" (schwa e asterisco) sono usati in vari contesti nell'ultimo decennio per evidenziare la mancanza nella lingua italiana di un genere neutro che includa le persone non binarie o che si identificano con generi altri dal maschile e femminile e sono leggibili utilizzando la "u".

Questa istanza non riguarda solo il linguaggio, ma interpella l'amministrazione in molte delle sue procedure (ad esempio, pensa a quanti moduli chiedono di indicare il genere o il sesso e propongono come opzioni M e F, oppure ai registri elettorali suddivisi in base al genere maschile o femminile assegnato alla nascita, e così via).

Sebbene siano simboli nuovi, rientranti appunto in un approccio innovativo, essi sono importanti per differenti motivazioni: 1- sono rispettosi delle persone e della loro identità qualora sentissero il bisogno di identificarsi attraverso questa modalità; 2- riguardano un posizionamento e un'immagine che si vuole produrre di chi usa – persona o ente – questi simboli, per esempio mostrandosi in linea con le lotte antidiscriminatorie e di parità. Importante sarà:

Rispettare le scelte delle persone. Quando la persona si riferisce a sé, ad esempio in una mail agli uffici, usando la desinenza "ə" o "*", rispondi rispettando questa scelta. Quando scrivi di persone, gruppi o associazioni, che consapevolmente utilizzano simboli grafici neutri o la forma femminile per una loro scelta linguistica, rispetta questa scelta.

Considera il contesto e a chi ti rivolgi. Al netto di una necessaria valutazione del tipo di contenuto e di persona destinataria, alcuni strumenti di comunicazione consentono una maggiore flessibilità e si prestano alla sperimentazione linguistica, ad esempio comunicazione via e-mail, comunicati stampa, volantini, inviti.

☒ **Sconsigliato**	☑ **Consigliato**
Gentilissimo cittadino	Gentilissimə cittadinə *oppure* Gentilissim* cittadin*
Gentilissimo collega/avvocato	Gentilissimə collega/avvocatə *oppure* Gentilissim* collega/avvocat*

2.4. Attenzione nella scelta delle strategie

La scelta fra le strategie in questione, visibilità, oscuramento o simboli, avendo sempre come obiettivo quello di redigere testi il più possibile chiari e leggibili, dipende da una serie di fattori: l'intenzione comunicativa e il contesto, il tipo di testo e di persone destinatarie, la sua struttura, la lunghezza, l'importanza che assume l'esplicitazione del genere, la ricorrenza dei termini (cioè quante volte compaiono nello stesso testo).

3. I titoli professionali e le cariche pubbliche.

Negli ultimi decenni le donne hanno iniziato ad assumere cariche istituzionali, posizioni apicali e a occupare professioni che prima erano quasi esclusivamente dominio maschile. A questa emersione non ha tuttavia corrisposto un'adeguata rappresentazione linguistica, che si è resa ancora più evidente nei casi di identità non binarie. Importante è sottolineare che, a livello linguistico, la nominazione ha un potere di determinazione non certo ininfluente. Nominare significa infatti riconoscere, far emergere, legittimare, dunque, l'uso di titoli professionali non solo al maschile significa promuovere la visibilità di tutte le persone solitamente oscurate nello spazio pubblico.

In una struttura binaria ciò può avvenire usando il maschile in caso di persone che si identificano come uomo e femminile in caso di persone che si identificano come donna. Ovviamente, in caso di identità non binarie si può adottare la strategia dei simboli usando la *schwa* o l'asterisco (leggibili con "u") come ultima lettera della professione o nell'articolo.

Alcuni esempi:

Il portavoce	La portavoce	Lə portavoce
Il presidente	La presidente	Lə presidente
Il consigliere	La consigliera	Lə consigliera
Il coordinatore	La coordinatrice	Lə coordinatorə
Il comandante	La comandante	Lə comandante
Il direttore	La direttrice	Lə direttorə
Il dirigente	La dirigente	Lə dirigente
Il segretario	La segretaria	Lə segretariə

Il vicesegretario	La vicesegretaria	Lə vicesegretariə
Il funzionario	La funzionaria	Lə funzionariə
Il responsabile	La responsabile	Lə responsabile
L'operatore	L'operatrice	L'operatorə

NB: Molte discussioni sono presenti attorno all'uso di forme come "ice", "essa" etc., in ambito dell'identità femminile, sostenendo che attivano comunque dei *bias* sessisti che sminuiscono il prestigio o l'autorità del ruolo, per questo si stanno adottando forme come *Direttora, Professora, Operatora* e via dicendo.

NB 2: Nel caso delle identità non binarie si possono adottare anche altre strategie, ad esempio forme generiche che non richiamino l'articolo - e quindi il genere – nei casi delle professioni di carattere neutro: "X è dirigente della nostra società" oppure usare prima il nome e poi il titolo: invece di "Le presento il dirigente Mario Rossi" usare "Le presento Mario Rossi, dirigente".

3.1. I ruoli professionali: due pesi e due misure

Frasi come: "Questa giacca l'ha cucita il sarto Francesca Rossi" o "Oggi la maestra Roberto mi ha spiegato la grammatica", *suonerebbero male* in quanto manca la concordanza di genere e, quindi, errate grammaticalmente (fatta eccezione per *esplicita richiesta* di persone che preferiscono farsi nominare con un genere differente da quello del proprio nome).

Altre invece, come: "L'avvocato Francesca Rossi" o "Il direttore Francesca Rossi" a molte persone non *suonerebbero male* nonostante manchi la stessa concordanza di genere.

Il motivo principale per cui a molte e molti quelle frasi non stonano *è sociale e culturale, non linguistico:* ciò che non esisteva non veniva nominato, ma non c'è alcun motivo *linguistico* per cui ciò che oggi esiste continui a non essere nominato.

Eppure, molte persone, e tra queste molte donne, rifiutano di usare il femminile per posizioni o ruoli occupati da donne. Così l'avvocata può volersi far chiamare avvocato, l'ingegnera ingegnere, e così via. Stabilito che la *decisione ultima* spetta alla persona specifica, è fondamentale sottolineare che tali decisioni e percezioni sono l'esito proprio di ossimetrie culturali perpetuate giornalmente nella nostra società. La concezione di autorità, competenza e potere è stereotipicamente associata al maschile, per cui il femminile viene percepito come svilente, come la variante imperfetta, la versione debole e magari meno prestigiosa, *altra*, la seconda scelta. Tuttavia, è decisivo rimarcare che tali percezioni sono perpetuate nell'uso, ed è proprio attraverso l'uso che possono mutare. Quindi se si vuole creare una società paritaria, oltre la struttura grammaticale, è sostanziale passare dall'adozione di quelle parole, nominando chi, prima, non poteva essere nominata. Se continuiamo a usare sostantivi maschili non eleveremo mai le forme femminili dalla condizione di subalternità, non arriveremo mai a una piena corrispondenza tra realtà sociali già affermate (le segretarie di Stato come le avvocate, le chirurghe come le ingegnere) e denotazione linguistica di quelle realtà.

3.2. Cosa fare in caso di dubbio linguistico

La risposta è molto semplice: consulta un vocabolario. Se hai dei dubbi sul perché dovresti usare *ministra*, ma non *giornalisto*, la *presidente*, ma non la *presidentessa*, la *rettrice*, ma non *l'astronauto* il vocabolario sa fugarli.

Alcuni sostantivi sono **ambigeneri**, declinabili come tali sia al maschile che al femminile. Appartengono a questa tipologia sostantivi di origine greca (con suffissi in -ista, -iatra, -euta,

-eta) e di origine latina (-ente). Sono l'articolo e i relativi accordi nella frase a indicare il genere della persona: il sindacalista/ la sindacalista, lo psichiatra/la psichiatra, il presidente/la presidente. Il comportamento è variabile per il plurale: i presidenti/le presidenti, i sindacalisti/le sindacaliste.

Per i sostantivi di **genere mobile**, il vocabolario indica sia la forma maschile che quella femminile (ministro/ministra, sindaco/sindaca).

Il vocabolario non norma, bensì registra l'uso delle parole. Le professioni femminili emerse nel corso della storia più recente sono registrate dai vocabolari da quasi vent'anni. Il termine sindaca non poteva esistere fino alla comparsa delle prime sindache e usiamo *sindaca* e non sindachessa perché è un termine meno connotativo: il suffisso derivazionale -essa in passato è stato usato per "la moglie di", quando non in accezione derisoria. Ma, proprio perché il vocabolario registra senza normare, continuiamo a usare *dottoressa* e *professoressa*, perché storicamente consolidati, per quanto *dottora* e *professora* non siano forme scorrette.

4. Le immagini. Linguaggio visuale e mediale.

Il linguaggio non è solo verbale, ma riguarda tutte le forme espressive umane. Pertanto, stereotipi, discriminazioni e imparità possono essere trasmesse anche attraverso altri canali, come le immagini. Dunque, quando la comunicazione scritta è affiancata da immagini, fai attenzione a non proporre scenari stereotipati di genere.

» Non associare immagini di donne esclusivamente a contenuti sul lavoro di cura o domestico

» Non associare esclusivamente immagini di uomini a contenuti relativi alla vita professionale, allo sport, alla sfera pubblica

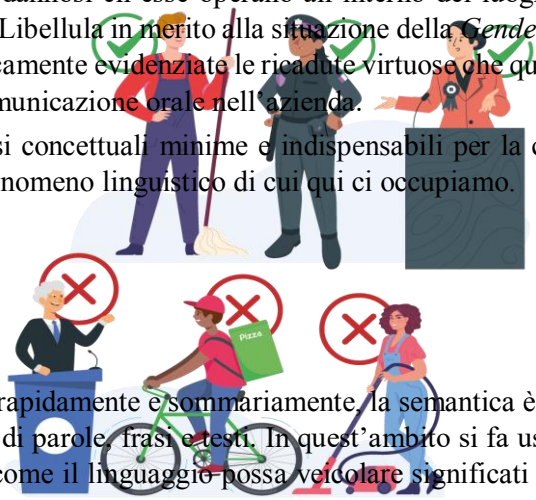
» Dai spazio a corpi e volti di varie forme, età, etnie, genere impegnati in diversi contesti sociali, domestici o lavorativi

SECONDA SEZIONE

INTRODUZIONE

Per agire efficacemente sulla comunicazione nella sua complessità, questa sezione del vademecum si occuperà di alcuni aspetti semantici e pragmatici della comunicazione scritta e anche orale, così da porre l'attenzione non solo su *come* si parla/scrive ma anche su *cosa* si dice/scrive e su ciò che si *fa* quando si dice/scrive. Nei capitoli della presente sezione sarà dunque fornita sia una casistica degli strumenti linguistici con cui alcune pratiche discriminatorie di genere si riproducono, con un focus sulla declinazione strettamente lavorativa da essi assunta, sia una loro spiegazione. Tra questi strumenti troviamo: *bias*, stereotipi, pregiudizi, modi di dire e luoghi comuni. Successivamente, si descriveranno i risvolti pragmatici di queste formule attraverso una rapida panoramica degli effetti dannosi ch'esse operano all'interno dei luoghi di lavoro. Saranno usati dati statistici raccolti da Fondazione Libellula in merito alla situazione della *Gender Equality* nel mondo lavorativo italiano. Infine, verranno sinteticamente evidenziate le ricadute virtuose che questa sezione del documento può apportare anche rispetto alla comunicazione orale nell'azienda.

Cominceremo col fornire le basi concettuali minime e indispensabili per la comprensione e per il contrasto delle succitate dimensioni del fenomeno linguistico di cui qui ci occupiamo.



1.1 La dimensione semantica

Per dirla molto semplicemente, rapidamente e sommariamente, la semantica è un ramo della linguistica che si occupa di studiare il *significato* di parole, frasi e testi. In quest'ambito si fa uso di alcuni concetti di base che si rivelano molto utili a capire come il linguaggio possa veicolare significati discriminanti dal punto di vista

del genere. Due di questi concetti, ad esempio, sono quelli di *denotazione* e di *connotazione*. La denotazione consiste nel significato descrittivo, concettuale e detto "oggettivo" delle parole: per intenderci, ciò che viene riportato nei dizionari. La connotazione, invece, è quella parte del significato formata da valori emotivi, affettivi e da associazioni psicologiche innescate da quella stessa parola. Facciamo l'esempio della parola "cuore":

Significato denotativo: «Organo muscolare, cavo, che costituisce il centro motore dell'apparato circolatorio» (Treccani);

Significato connotativo: amore, coraggio, passione, calore, vitalità, ecc.

Se applichiamo questa distinzione al linguaggio di genere riusciamo a vedere meglio alcune polarizzazioni semantiche che si riproducono rispetto al binarismo uomo/donna. La linguista italiana Alma Sabatini, analizzando in dettaglio un ampio numero di dizionari, enciclopedie, stralci giornalistici, atti, ecc., è arrivata alla conclusione che per la parola "femminile" il significato denotativo risulta quasi interamente assorbito da un significato connotativo del tutto stereotipato: «i valori semantici espressi da questa parola corrispondono alle sfaccettature dei clichés culturali patriarcali. Ne abbiamo qualche esempio in queste schede dove "femminilità" può essere sinonimo di: "riservatezza, sessualità animale, frivolezza e arguzia, eleganza", ecc.» (Sabatini 1987: 65).

I concetti di denotazione e di connotazione, perciò, ci permettono di notare che il significato di una parola non si esaurisce mai a un livello "neutro e oggettivo", ma è sempre accompagnato da un insieme di associazioni valoriali e psicologiche spesso dalle forti implicazioni sociali che influenzano il suo uso, il suo significato e gli effetti ch'essa produce. Si potrebbe pensare che le connotazioni stereotipate di certe parole legate alle dinamiche di genere siano a oggi nettamente minori rispetto a quanto emerge, ad esempio, dal citato lavoro di Sabatini datato al 1987. Al contrario, vedremo nei prossimi paragrafi che, proprio nei luoghi di lavoro, circolano ancora oggi problematiche polarizzazioni semantiche basate su visioni stereotipate in grado di produrre effetti dannosi per la carriera delle lavoratrici.

1.2 La dimensione pragmatica

Se la semantica si occupa del significato, la pragmatica – per farla di nuovo semplice e veloce – studia il linguaggio in termini di *azione*, ossia come modo di agire che si svolge all'interno dei contesti comunicativi. In questo senso, la pragmatica si focalizza anche sul rapporto tra lingua e parlanti. Ad esempio, il filosofo del linguaggio John L. Austin sostiene che un'enunciazione non possiede solo un significato, ma anche una *forza*, perciò le enunciazioni – a suo dire – spesso possono essere veri e propri *atti linguistici* (Austin 1962). Un'enunciazione è perciò *performativa*, ossia è l'esecuzione di un atto linguistico che possiede tre livelli:

Locutorio, è l'atto di dire qualcosa avente una sintassi corretta e un significato comprensibile;

Illocutorio, è l'esecuzione di un'azione compiuta *nel* dire qualcosa, è ciò che fa il parlante nell'enunciare una locuzione;

Perlocutorio, è l'insieme delle conseguenze extralinguistiche (es., comportamentali, psicologiche, emotive, ecc.) provocate dal compimento dell'atto illocutorio.

Esempio: La direttrice dice al dipendente: "domattina presentati non più tardi delle 7!". La sua frase non sta semplicemente comunicando un'informazione al dipendente, ma sta *ordinando* ad esso di presentarsi al lavoro entro quell'ora. Quell'enunciazione, perciò, è un atto linguistico che possiede: a) una dimensione locutoria che consiste nel comunicare un'informazione comprensibile; b) una dimensione illocutoria che consiste nell'impartire l'ordine di arrivare al lavoro entro una certa ora; c) una dimensione perlocutoria che consiste,

per esempio, nelle conseguenze provocate nello stato emotivo del dipendente, come può essere l'irritazione di doversi presentare, ipoteticamente, prima del solito.

Più recentemente, questo modello teorico è stato applicato a casi di comunicazioni dannose, rivelandosi molto efficace nell'evidenziare gli effetti socialmente deleteri di molte enunciazioni sulla scena pubblica come quelle afferenti ai discorsi d'odio. Partiamo dal fatto che si può aggredire verbalmente qualcuno in diversi modi, ad esempio attraverso un *insulto* o attraverso un *epiteto denigratorio*: gli insulti (es. "cretino") sono parole dannose che colpiscono una singola persona nella sua dimensione individuale, gli epiteti denigratori (es. "terrone"), invece, colpiscono la persona e il suo gruppo sociale di appartenenza perché offendono la persona proprio in ragione della sua appartenenza a un certo gruppo, cioè proprio in quanto fa parte di un gruppo. La filosofa Rae Langton ha applicato la teoria degli atti linguistici per interpretare enunciazioni come queste, che chiama "atti linguistici *subordinanti*" in quanto stabiliscono relazioni sociali basate su gerarchie sociali ingiuste e favoriscono pratiche e condotte discriminatorie. Nella sua interpretazione, questo tipo di enunciazioni corrispondono ad atti linguistici illocutori che producono i seguenti effetti: a) *classificano* i destinatari dell'epiteto come inferiori; b) *legittimano* forme di discriminazione verso quei destinatari e verso il loro intero gruppo; c) *privano* quei gruppi di poteri e diritti. Pertanto, l'uso di un epiteto denigratorio sessista contro, per esempio, una donna le causerà non solo numerose conseguenze perlocutorie dannose di tipo psicologico ed emotivo, ma produrrà anche danni sociali classificandola come inferiore sulla base del suo esser donna, legittimerà altre forme di pratiche discriminatorie contro di lei nonché la priverà di diritti e poteri in ambito sociale proprio svalutando le qualità della sua persona.

Tuttavia, dobbiamo ora notare che il concetto di "atto linguistico" è molto utile anche per leggere alcune pratiche enunciative meno esplicitamente dannose e più *subdole e implicite*, e che si rivela dunque importante per indagare alcune dinamiche che avvengono nella comunicazione nei luoghi di lavoro. Infatti, essendo i luoghi di lavoro – almeno tendenzialmente – abbastanza regolamentati da evitare che comunicazioni così evidentemente dannose avvengano tanto ripetutamente da rappresentare un vero e proprio problema, si potrebbe pensare che, almeno al loro interno, non vi siano affatto pratiche linguistiche discriminatorie. Questa conclusione semplicistica, tuttavia, è data dal fatto che l'operare dannoso del linguaggio, pur potendo non avvenire in superficie, si esercita però a un livello meno visibile ma non per questo meno ininfluente o inefficace. Nei prossimi paragrafi proveremo a leggere in quest'ottica una di tali dinamiche più nascoste.

Per concludere questo paragrafo, grazie alle prospettive che abbiamo visto ora, è importante notare che il linguaggio si dimostra essere spesso un elemento determinante nel mettere in atto processi di esclusione e di discriminazione: infatti, se parlare è una forma d'agire, ciò vuol dire che la violenza non si realizza mai solo attraverso atti "fisici", ma anche attraverso atti linguistici. Quando parliamo, dunque, non stiamo "solo pronunciando parole", ma stiamo anche "facendo cose", e cioè stiamo producendo effetti influendo sul mondo e sugli altri, stiamo modificando i contesti in cui agiamo così da aumentare o ridurre le altrui possibilità d'agire.

I MECCANISMI LINGUISTICI DELLA RIPRODUZIONE DELLE PRATICHE DISCRIMINATORIE

2.1 Agentic terms/communal terms: stereotipi di genere sul luogo di lavoro

Ora che abbiamo rapidamente ricostruito alcuni concetti generali con cui comprendere ed evidenziare le dinamiche linguistiche dannose a un più ampio livello, possiamo affrontare efficacemente il tema degli stereotipi e, più in generale, degli strumenti con cui pratiche discriminatorie e ingiuste si riproducono a livello linguistico in maniera più impercepita. Per introdurre la questione presenteremo una meccanica linguistica stereotipica che s'incontra proprio all'interno dei luoghi di lavoro. Successivamente analizzeremo la dinamica stereotipica lavorativa attraverso gli strumenti concettuali che abbiamo appena presentato. Infine, offriremo una panoramica più generale sugli stereotipi di genere e simili.

Limitandoci, per ragioni di spazio, a una pratica linguistica riferita a un quadro di genere binario ed

eteronormato (uomo/donna, un quadro – si badi – già di per sé discriminatorio in quanto non prende in considerazione l'ampio spettro degli altri generi), possiamo approcciare la meccanica della stereotipizzazione facendo riferimento a un'ormai consolidata direttrice d'indagine in psicologia sociale che ha evidenziato la presenza, sul lavoro, di una prassi linguistica ampiamente confermata da numerosi studi. Ciò che queste analisi hanno dimostrato (Heilman 2012) è la netta tendenza a descrivere le performance dei lavoratori con attributi afferenti alla sfera dell'*agency* (intraprendenza, assertività, autonomia, autorità, leadership, ecc.), mentre quelle delle lavoratrici con attributi afferenti a quella della *communality* (deferenza, gentilezza, empatia, collaborazione, socievolezza, ecc.). Come dimostrato da questi studi, tali pratiche linguistiche possono ostacolare l'avanzamento della carriera delle donne. Il binarismo *agentic*/*communality*, infatti, produce una percezione di inadeguatezza (chiamata *lack of fit*) causata dall'inconciliabilità tra le aspettative stereotipate sulla figura femminile e i ruoli di leadership, visti come posizioni tipicamente maschili grazie allo stereotipo che associa aprioristicamente l'uomo alla sfera dell'*agency*. L'urgenza di questa problematica è testimoniata, tra l'altro, dall'indagine globale sulla condizione femminile nel mondo lavorativo realizzata dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro, che, rifacendosi alla polarizzazione *agentic*/*communality,* ha sottolineato il ruolo determinante giocato dal connubio tra stereotipi e linguaggio nel veicolare e rinsaldare esclusivismi di stampo sessista in ambienti lavorativi (ILO 2017: 6).

L'avanzamento di carriera, perciò, è reso complicato per la lavoratrice non solo nel raggiungimento di posizioni apicali, ma anche nell'esercizio delle mansioni che in quelle posizioni dovrebbero essere svolte. Infatti, dal momento che le posizioni di leadership richiedono abilità e competenze stereotipatamente associate al maschile, quando una lavoratrice riesce a raggiungere ciononostante tali posizioni questo risultato viene spesso percepito come una violazione delle norme di genere relative alla sfera della femminilità. Stando a queste ricerche, a causa del cortocircuito tra le presunte prerogative e caratteristiche che, secondo quelle norme di genere, ci si aspetta che una donna dovrebbe avere e le effettive esigenze e competenze di una lavoratrice che ricopre ruoli di leadership, nella percezione dei/delle dipendenti può talvolta crearsi una percezione distorta: cioè, le donne che assumono uno stile di leadership che rispecchia i canoni tipici e tipicamente attribuiti alle qualità dell'uomo vengono valutate negativamente (Heilman 2012: 123). Un recente sondaggio nel contesto del mondo lavorativo italiano da Fondazione Libellula offre un dato in tal senso interessante: il 62% delle donne che hanno risposto "dichiara di essere considerata aggressiva se si mostra ambiziosa o assertiva. Tra queste il 42% ricopre un ruolo di responsabilità dirigenziale" (Fondazione Libellula 2022: 27).

Questa dinamica fa emergere un aspetto determinante degli effetti di queste pratiche linguistiche: esse, cioè, non sono mai solo *descrittive*, ma anche sempre *prescrittive*. Ed è proprio in merito a questo punto che possiamo applicare gli strumenti semantici e pragmatici che abbiamo analizzato nel precedente paragrafo.

2.2 Un'analisi degli aspetti semantici e pragmatici del binarismo agentic/communality

Si potrebbe pensare che la polarizzazione *agentic/communality*, in fondo, non sarebbe così problematica, in quanto non è detto che essa costituisca necessariamente un'imposizione falsa e mistificante di modelli di genere stereotipati. In altre parole, si potrebbe pensare che il fatto che, tendenzialmente, le lavoratrici acquisiscano certe competenze e i lavoratori ne acquisiscano altre potrebbe essere, appunto, un fatto, e la statistica starebbe semplicemente riportando in modo corretto una situazione effettivamente presente.

Tuttavia, se riprendiamo il concetto di significato connotativo (cfr. paragrafo 1.1) abbiamo modo di ricordare che alcune parole possiedono una parte di significato costituito da un insieme di sensi emotivi, psicologici, valoriali, ecc. che non si riducono alla loro controparte di senso "neutro e oggettivo" (significato denotativo), e che possono avere risvolti sociali rilevanti. Ora chiediamoci: potrebbe essere a lavoro anche qui, cioè per il caso di cui ci stiamo occupando, una simile meccanica? Nella storia della cultura occidentale l'uomo è sempre stato associato al principio *attivo* e la donna a quello *passivo*, l'uomo all'*azione* e la donna alla *cura*. Questo portato socioculturale marca le parole che usiamo per riferirci ai generi, e tali parole vengono connotate da questo sistema valoriale. Usare la parola "uomo", perciò, può innescare una serie di significati connotativi che hanno a che fare con valori quali: forza, attività, razionalità, pragmaticità, autosufficienza, autorevolezza, ecc.; mentre usare la parola "donna" può innescare connotazioni come: debolezza, passività, emotività, accoglienza,

dipendenza, eccetera. In questo modo diventa semplice vedere il meccanismo automatico che porta a valutare un lavoratore attraverso l'uso di *agentic terms* e la lavoratrice attraverso l'uso di *communal terms*. In psicologia, infatti, per descrivere il processo cognitivo che produce e riproduce gli stereotipi si usa il termine "bias". I *bias* sono automatismi mentali che permettono di dare giudizi o di prendere decisioni nel minor tempo e al minor costo di energie mentali possibili (Tversky e Kanheman 1974). Si potrebbe dire che lo stereotipo è quell'immagine formata da un insieme di associazioni psicologiche che vengono costantemente riattivate dai *bias* in modo automatico e dunque inconsapevole. Ad esempio, un *bias* molto noto è quello chiamato "*bias* di conferma", ossia la tendenza automatica a ricercare informazioni che confermano le nostre convinzioni e a ignorare quelle che le smentiscono. Nel caso di cui qui ci stiamo occupando: se la mia eredità culturale e sociale mi induce a ritenere che l'uomo sia attivo e la donna passiva, automaticamente tenderò a vedere ciò che sosterrà questa mia convinzione di partenza e a non vedere ciò che la smentirà.

Inoltre, come abbiamo visto nel paragrafo 1.2, parlare implica anche sempre fare cose, compiere azioni. In tal senso, se il mio giudizio risente dell'influsso culturale attraverso stereotipi e *bias*, il mio giudizio compirà l'atto di *riprodurre* i sistemi valoriali che lo influenzano. Il mio giudizio, perciò, da un lato è prodotto da quei sistemi valoriali, dall'altro li riproduce a sua volta. Vediamo in che modo ciò avviene a livello strettamente linguistico. Abbiamo detto che gli enunciati sono veri e propri atti linguistici; pertanto, di essi ve ne saranno di diversi tipi. Due ci sono qui molto utili: gli atti linguistici *verdettivi* e gli atti linguistici *esercitivi*.

La valutazione della performance dei/delle dipendenti è un atto linguistico verdettivo, in quanto è un giudizio e, dunque, emette una valutazione: è il giudizio «secondo cui [qualcosa o qualcuno] è così» (Austin 1962: 113). Ma in quanto una valutazione è pur sempre un *atto* linguistico, ciò implica che la valutazione delle performance dei/delle dipendenti produrrà effetti. Uno di questi è che, se chi è preposto alla valutazione delle performance sostiene che una dipendente possiede caratteristiche afferenti alla sfera della *communality* ma non quella afferenti all'*agency*, quella lavoratrice sarà considerata adeguata a certe mansioni e inadeguata ad altre, conterà come adatta a ricoprire certi ruoli e inadatta a ricoprirne altri. Gli atti esercitivi, invece, consistono nell'esercizio di poteri, diritti e influenze. Tra essi troviamo atti come nominare, ordinare, consigliare, raccomandare, invalidare: insomma, un atto esercitivo «è una decisione che qualcosa deve essere così» (*ibidem*).

Attenzione, la distinzione tra atti esercitivi e atti verdettivi può generare l'illusoria convinzione che fra di essi vi sia sempre un confine netto e definito. In effetti, posta in questi termini può sembrare che un atto verdettivo come un giudizio si adatti ai fatti o alle persone che deve giudicare, mentre un atto esercitivo, al contrario, fa adattare i fatti o le persone alla sua decisione. In realtà, in certi casi, anche un atto verdettivo, una volta emesso, produce l'effetto di far adattare le cose o le persone al suo giudizio, proprio come avviene nel caso della valutazione del personale. Occorre perciò fare attenzione al fatto che, quando giudichiamo, non stiamo semplicemente comunicando il nostro punto di vista, ma potremmo star agendo modificando il contesto e i suoi partecipanti. Il giudizio, quindi, non è qualcosa di simile a un semplice resoconto passivo, ma può spesso essere un'azione in piena regola, soprattutto se il parlante che lo emette riveste un ruolo di autorità o gode, agli occhi degli altri parlanti, di una certa credibilità. Pertanto, i verdettivi in un primo momento si adattano ai fatti che devono valutare, ma poi producono degli effetti sui fatti stessi nella misura in cui: 1) li classificano in un modo invece che in un altro, 2) classificandoli, producono degli effetti sui fatti successivi. Un atto verdettivo, dunque, valutando i fatti li giudica, e, giudicandoli, li fa contare in un modo invece che in un altro, determinando con ciò gli sviluppi successivi a quella valutazione.

Quest'impostazione ci permette di vedere meglio che l'atto verdettivo di chi valuta una performance di lavoro finisce, alla lunga, per essere un vero e proprio atto esercitivo. Per questo gli studi in psicologia sociale prima menzionati insistono molto sul fatto che la valutazione basata sul binarismo *agentic*/*communality* diviene *prescrittiva*: la valutazione non dice solo come il dipendente e la dipendente lavorano, ma, per il meccanismo appena esposto, dice anche come il dipendente e la dipendente *dovrebbero* lavorare. È un meccanismo che in psicologia sociale viene spesso indicato con l'espressione "profezia che si autoavvera". Gli stereotipi, infatti, ci portano a vedere gli altri in un certo modo e, perciò, a trattarli in quel modo. Così facendo stimoliamo negli altri atteggiamenti e comportamenti che confermano il nostro stereotipo, e i *bias* di conferma rafforzano ulteriormente questo processo. È così che si formano le cosiddette "norme" di genere, ed è così che gli stereotipi diventano vincolanti, ossia strumenti di disciplinamento sociale.

Dobbiamo prestare attenzione al fatto che questi pregiudizi sono socialmente diffusi. Se chi valuta la performance lavorativa giudica secondo *bias* e stereotipi ciò avviene perché egli/ella stesso/a è stato/a condizionato dalla sua eredità culturale. Questo fa capire che ognuna/o di noi è parte di un meccanismo di riproduzione di certe strutture sociali e, viceversa, che ognuna/o di noi è sempre chiamata/o al responsabile tentativo di innescare una dinamica di contrasto a quei meccanismi di riproduzione. Questo implica che la forza di uno stereotipo fa sentire indubbiamente i suoi effetti quando esso viene applicato proprio da chi è preposto/a a processi valutativi o decisionali (e dunque da chi riveste una posizione adatta a far sì che il suo giudizio abbia una forza rilevante), ma non è meno influente se viene ripetutamente fatto circolare anche in semplici conversazioni tra colleghi/e. I dati raccolti da Fondazione Libellula, infatti, riportano che in Italia una donna su due (53%) ha avuto a che fare, direttamente o indirettamente, con espressioni sessiste esplicite sul lavoro (Fondazione Libellula 2022: 21), ma riferiscono anche che il 68% delle donne sente «circolare l'idea che una donna che fa carriera ha usato la leva della seduzione» (ivi: 19). Se interpretiamo questi dati alla luce dell'idea della performatività linguistica risulta evidente che le allusioni sessiste e le battute volgari che metà delle lavoratrici intervistate in Italia dichiara di subire – o di sentir subire – nei luoghi di lavoro, o gli stereotipi con cui vengono etichettate, sono tutti atti linguistici con cui la figura professionale della lavoratrice viene svilita e subordinata fino a venir ostacolata in modo spesso decisivo negli sviluppi della sua carriera.

2.3 Strumenti utili al riconoscimento dello stereotipo agentic/communality

Per poter identificare meglio l'eventuale presenza della meccanica stereotipica che abbiamo descritto nei precedenti paragrafi forniremo un elenco esteso della divisione binaria basata sul genere delle qualità di lavoratori e lavoratrici.

Agency (spesso associata all'uomo)	**Communality (spesso associata alla donna)**
Dominanza: Gli uomini sono visti come dominanti e autoritari.	**Empatia**: Le donne sono viste come più empatiche e comprensive.
Assertività: Gli uomini sono considerati assertivi e capaci di prendere decisioni rapidamente.	**Gentilezza**: Le donne sono considerate più gentili e premurose.
Competitività: Gli uomini sono percepiti come competitivi e ambiziosi.	**Orientamento alle relazioni**: Le donne sono percepite come più orientate alle relazioni e alla cura degli altri.
Indipendenza: Gli uomini sono ritenuti indipendenti e autosufficienti.	**Collaborazione**: Le donne sono ritenute più collaborative e inclini a lavorare in gruppo.
Razionalità: Gli uomini sono considerati più razionali e logici rispetto alle donne.	**Emotività**: Le donne sono stereotipate come più emotive e sensibili.
Orientamento al successo: Gli uomini sono visti come focalizzati sulla carriera e sul successo professionale.	**Supportività**: Le donne sono viste come più propense a supportare gli altri e a creare un ambiente positivo.
Leadership: Gli uomini sono spesso percepiti come leader naturali e capaci di guidare gruppi o organizzazioni.	**Dedizione alla famiglia**: Le donne sono spesso percepite come più dedicate alla famiglia e alle faccende domestiche.
Sicurezza di sé: Gli uomini sono visti come sicuri di sé e capaci di affrontare situazioni	**Pazienza**: Le donne sono considerate più pazienti e tolleranti.

difficili con fiducia.	
Competenza tecnica: Gli uomini sono stereotipati come più abili in ambiti tecnici e scientifici.	**Comunicatività**: Le donne sono stereotipate come più abili nella comunicazione e nel mantenimento delle relazioni interpersonali.

Di seguito, ecco ora una tabella che presenta alcuni "segnali" verbali per intercettare la presenza di questo binarismo nei contesti linguistici:

Agency (spesso associata all'uomo)	**Communality (spesso associata alla donna)**
Dominanza: "Gli uomini sono nati per essere leader, è naturale che prendano il comando".	**Empatia**: "Le donne sono naturalmente più empatiche e comprendono meglio i sentimenti degli altri".
Assertività: "È normale che lui sia così diretto e sicuro di sé, è un uomo".	**Gentilezza**: "Lei è sempre così gentile e premurosa, tipico di una donna".
Competitività: "Gli uomini sono sempre pronti a competere e a vincere".	**Orientamento alle relazioni**: "Le donne sono sempre preoccupate per le relazioni e come far sentire tutti a loro agio".
Indipendenza: "Un vero uomo non ha bisogno di chiedere aiuto a nessuno".	**Collaborazione**: "Preferisco lavorare con donne perché sono più collaborative e meno competitive".
Razionalità: "Gli uomini prendono decisioni basate sulla logica, non sulle emozioni".	**Emotività**: "È normale che pianga, le donne sono più emotive".
Orientamento al successo: "Gli uomini sono sempre focalizzati sulla loro carriera e sul raggiungimento dei loro obiettivi".	**Supportività**: "Le donne sono sempre pronte a offrire supporto e aiuto quando qualcuno ne ha bisogno".
Leadership: "È ovvio che sia lui il capo, gli uomini sono fatti per guidare".	**Dedizione alla famiglia**: "Le donne sono naturalmente portate per prendersi cura della famiglia".
Sicurezza di sé: "Gli uomini non si lasciano mai abbattere dalle difficoltà".	**Pazienza**: "Lei ha una pazienza infinita, come solo una donna può avere".
Competenza tecnica: "Se c'è un problema tecnico, chiama un uomo, loro sono più bravi con queste cose".	**Comunicatività**: "Le donne sono molto più brave a comunicare e mantenere le relazioni".

2.4 Sessismo e stereotipi: come riconoscere questo connubio

Abbiamo avuto modo di vedere approfonditamente lo stereotipo strettamente lavorativo basato sulla distinzione binaria *agentic/communality*. Quanto è emerso è che uno stereotipo comporta tutta una serie di effetti pratici e concreti che sono perlopiù discriminanti e capaci di causare danni a chi viene etichettato da

quello stesso stereotipo. Questo significa che gli stereotipi di genere sono veri e propri *atti sessisti*. Secondo la definizione comunemente accettata, il sessismo è la tendenza a valutare la capacità o l'attività delle persone in base al sesso, ovvero ad attuare una discriminazione sessuale. Discriminare in base al sesso significa aver stabilito una serie di attribuzioni che, come abbiamo visto con la binarizzazione di cui sopra, descrivono e caratterizzano le persone in base al genere. È in base a quelle caratteristiche possiamo attuare discriminazioni sessiste e causare effetti dannosi. Attenzione: gli stereotipi di genere investono *tutti* i generi, non solo quello femminile. Ciò implica che, seppur quello femminile sia uno dei più direttamente e gravemente svantaggiati, anche il genere maschile ed ogni altro genere non riscontrabile in un quadro eterosessuale possono subire e subiscono alcune forme di conseguenze dannose. Rispetto al genere maschile ciò può suonare anche piuttosto paradossale, dal momento che è spesso il genere che cerca di imporre proprio quel sistema di valori per trarne vantaggio. In realtà, al contrario, l'imposizione di un modello "virilista" basato su certi valori spesso crea, per esempio, forme di disagio e pressione psicologica in tutti gli uomini che non si riconoscono in quei stessi valori che però sono loro spesso socialmente richiesti nonché spesso imposti.

Perciò, gli atti sessisti danneggiano tutte le persone allo stesso modo in relazione alla sensibilità personale. Dobbiamo però fare attenzione al fatto che sul piano sociale, tuttavia, le questioni sono differenti. Ad esempio, dicendo a un uomo che è una "femminuccia" perché piange, l'insulto sessista sarà diretto verso la persona specifica; esattamente come se dovessi dire alla donna che è un "maschiaccio". Il modello sessista che dà senso a queste frasi, però, è molto diverso, perché si rifà a una posizione di potere stereotipica impari tra uomo e donna. Quindi, seppur insultando un uomo, sto comunque perpetuando un modello di genere che propone una visione stereotipica delle donne come più fragili e più deboli. Se invece dico a una donna "sei forte quanto un uomo!" in modo dispregiativo, starò insultando la donna e simultaneamente reiterando il modello del "macho" virile che pone l'uomo nella posizione del più forte e del protettore.

Questi sono esempi banali ed evidenti, ma il sessismo non si insinua solo attraverso espressioni così dirette, bensì in forme più subdole. Per questo oggi si parla anche di "sessismo benevolo", una forma di sessismo che riconosce invece alle donne una serie di qualità positive (anch'esse stereotipiche), arrivando a definirle "creature preziose" da proteggere, adorare e adulare. Una forma di sessismo, dunque, molto più insidiosa e subdola poiché meno evidente e, quindi, più "accettata". Nei gruppi sociali e nei contesti lavorativi questa visione assume la forma del *paternalismo benevolo.* Perciò, il paternalismo sessista serve a giustificare lo status di superiorità dell'uomo sulla donna in nome della funzione di protettore o procacciatore di risorse (dal 'cibo' nel passato, allo 'stipendio' nel presente).

Vediamo adesso alcune frasi e alcuni esempi in cui si celano elementi sessisti.

DONNA	**UOMO**
Presunzione di ruoli basati sul genere: "Sei sicura di voler gestire questo progetto? È piuttosto tecnico." "Le donne sono troppo emotive per prendere decisioni importanti."	**Presunzione di ruoli basati sul genere:** "Non ti annoia fare un lavoro così monotono? Di solito gli uomini preferiscono ruoli più dinamici." "Sei sicuro di voler lavorare nel reparto risorse umane? Di solito è un ruolo più adatto alle donne." "Dovresti essere tu a pagare, sei un uomo."
Valutazione delle capacità professionali: "Non mi aspettavo che tu fossi così bravo in questo, di solito è un lavoro da uomini." "Hai ottenuto la promozione perché sei una donna."	**Valutazione delle capacità professionali:** "Non mi aspettavo che tu fossi così bravo con i bambini, di solito è una qualità femminile." "Wow, sei molto organizzato per essere un uomo." "L'assistenza clienti non va bene per un uomo,

	siete troppo bruschi.”
Aspettative di comportamento basato sul genere: "Sorridi di più durante le tue presentazioni, sei più carina quando lo fai." "Sei troppo sentimentale, devi essere più razionale come i tuoi colleghi maschi."	**Aspettative di comportamento basato sul genere:** “Dovresti essere più forte, sii uomo!” “Non pensavo che un uomo potesse essere così empatico.”
Commenti paternalistici: "Non ti preoccupare, ci penso io. Questo è un lavoro pesante per te." "Ti sentiresti più a tuo agio a gestire il lato amministrativo piuttosto che quello operativo?"	**Commenti paternalistici:** "Non ti preoccupare per i dettagli, ci pensa la segretaria. Tu pensa alla strategia." "Non pensi di essere troppo coinvolto emotivamente in questo progetto?"
Diminuzione del contributo: "Hai davvero fatto tutto questo da sola?" "Non avrei mai pensato che una donna potesse riuscire in questo campo."	**Diminuzione del contributo:** "Hai davvero fatto tutto questo da solo? Sembra un lavoro di squadra." "Non avrei mai pensato che un uomo potesse avere l’occhio per il design."
Commenti sull'aspetto fisico: "Ti vedo meglio con i capelli sciolti, sembri più professionale." "Quel vestito ti dona, ma forse non è adatto per l'ufficio."	**Commenti sull'aspetto fisico:** "Sei sicuro di voler indossare quella camicia rosa? Non è molto maschile." "Quel taglio di capelli ti fa sembrare meno professionale."
Assunzioni stereotipate sulle priorità personali in ambito familiare: "Non sei preoccupata per la tua famiglia lavorando così tante ore?" "Non pensi che il tuo lavoro interferisca con il tuo ruolo di madre?" “Sei fortunata che il tuo compagno ti aiuta a casa.”	**Assunzioni stereotipate sulle priorità personali in ambito familiare:** "Non pensi che dovresti concentrarti più sulla tua carriera piuttosto che sulla famiglia?" "Non è un po' strano che tu voglia prendere il congedo parentale? Di solito sono le madri a farlo." “Sei un bravo mammo!”

Ecco ora alcuni scenari esemplificativi in cui riconoscere elementi sessisti:

Scenario 1: *Un team di lavoro sta discutendo un nuovo progetto durante una riunione.*

Maria: "Ho analizzato i dati preliminari e credo che possiamo ridurre i costi del progetto del 15% implementando alcune nuove tecnologie."

Luca: "Ottima idea, Maria! Però, non sei preoccupata che sarà un po' troppo complesso gestire la parte tecnica?"

Giulia: "Sì, e oltre a questo, ho anche pensato a un piano per la fase di implementazione che potrebbe accelerare i tempi di consegna."

Luca: "Perfetto, Giulia. Ma pensi di riuscire a gestirlo con tutte le tue altre responsabilità? Non vorrei che tu

ti stressassi troppo."

Stefano: "A proposito, credo che dovremmo considerare anche l'opinione del nostro consulente esterno per avere una visione completa."

Luca: "Buona idea, Stefano. Tu hai sempre un occhio per i dettagli tecnici."

In questa conversazione, le frasi di Luca rivolte a Maria e Giulia sono sessiste in modo sottile. Anche se apparentemente sta esprimendo preoccupazione, implicitamente suggerisce che Maria potrebbe avere difficoltà a gestire la parte tecnica e che Giulia potrebbe stressarsi troppo, insinuando che le donne potrebbero non essere all'altezza di compiti complessi o stressanti. Al contrario, con Stefano, Luca mostra fiducia nelle sue capacità tecniche senza esprimere preoccupazioni personali.

Scenario 2: *Riunione di team per discutere un nuovo progetto.*

Personaggi:

Marco: Capo progetto

Laura: Ingegnere

Paolo: Ingegnere

Marco: Buongiorno a tutti, grazie per essere qui. Abbiamo un nuovo progetto che dobbiamo iniziare a pianificare. Laura, visto che hai esperienza nel settore, potresti guidare la parte tecnica?

Laura: Certo, mi sembra una buona idea. Posso iniziare a lavorare sui requisiti tecnici e preparare un piano dettagliato.

Paolo: Ottimo, sembra un progetto interessante.

Marco: Perfetto. E Laura, se hai bisogno di una mano per i dettagli tecnici più complessi, non esitare a chiedere a Paolo. Lui ha molta esperienza in questo campo.

Laura: [Sorridendo, ma leggermente perplessa] Va bene, grazie.

In questa conversazione, la frase sessista è quella di Marco, cioè: "E Laura, se hai bisogno di una mano per i dettagli tecnici più complessi, non esitare a chiedere a Paolo". Questa frase implica che Laura potrebbe non essere in grado di gestire i dettagli tecnici più complessi da sola e che Paolo, in quanto uomo, sia più competente in questo ambito. Anche se può sembrare un'offerta di aiuto, sminuisce le competenze di Laura e perpetua un pregiudizio di genere.

2.5 Non solo stereotipi: altri modi linguistici di reiterazione di pratiche discriminatorie

In questo breve paragrafo daremo una più ampia panoramica dei modi in cui il linguaggio riproduce stereotipi di genere attraverso modalità che, per la loro forma apparentemente inoffensiva e perlopiù ironica, riescono a diffondersi con più semplicità e pervasività. Ci richiameremo alla schematizzazione proposta dal filosofo femminista Lorenzo Gasparrini (2019, 40-45):

1) *Proverbi:* brevi frasi che esprimono conoscenze o supposte verità basate sull'esperienza. Il numero di proverbi sessisti è immenso. Pensiamo al celebre "mogli e buoi dei paesi tuoi" che, in sei parole condensa tre razzismi: sessismo, specismo e geografico. Non si contano i proverbi che mettono in guardia dalle presunte qualità negative della donna: astuzia, malizia, malignità, goffaggine, illogica, sventatezza, sbadataggine, etc. Importante è sottolineare che anche i proverbi che *inchiodano* qualità stereotipiche sono sessisti, ricadendo in una visione "benevola": altruismo, carità, disinteresse, cura, sensibilità e via dicendo.

In più, proprio perché si presume che i proverbi siano tratti da esperienze di vita, molti sono indicatori di condotte apertamente sessiste.

2) *Modi di dire*: o più tecnicamente *espressione idiomatica,* è un'espressione che assume un significato specifico, a volte non legato dalle singole parole che lo compongono. In ambito sessista troviamo: "essere come la moglie di Cesare".
3) *Luogo comune*: è un'espressione che originariamente aveva un significato preciso e circostanziato, nonché dettato da osservazioni realistiche, ma che con il tempo ha perso completamente capacità oggettiva o descrittiva, diventando qualcosa di generico. Nessuno verifica in fatti se "non ci sono più le mezze stagioni" o se "una volta qui fosse tutta campagna". In ambito sessista: "le donne del sud sono passionali, del nord fredde e dell'est *puttane*" anzi "le donne sono tutte *puttane* in fondo". Un luogo comune è quindi una formula linguistica la cui diffusione, ricorrenza o familiarità ne determinano l'ovvietà o l'immediata riconoscibilità, attribuendone così autorevolezza. È l'ascolto che fonda il luogo comune, in comunità che non comprenderanno più il luogo comune, esso non esisterà più. In breve, ogni generalizzazione di caratteristiche stereotipiche dei generi è un luogo comune: "l'uomo è cacciatore e la donna è preda".
4) *Pregiudizio*: è una deduzione prematura, un ragionamento fatto in assenza di alcuni elementi e che, quindi, ne presuppone altri. Ad esempio, che la donna dica "no" per dire "sì"; che una donna debba sempre gradire un complimento sul suo aspetto fisico; che sia meno propensa a determinati lavori e via dicendo. Ci sono anche forme di pregiudizi più complessi, come tutte quelle retoriche che descrivono per esempio femminicidi in modo da far passare una corresponsabilità della donna: "si è sottratta a un abbraccio", "si vestiva con la minigonna", "voleva lasciare il compagno" e così via. Tutte espressioni che spesso ritroviamo in articoli di giornale o sentiamo dire nei *talk show*.

2.6 Il caso dell'ingiustizia discorsiva: ulteriori risvolti pragmatici da non sottovalutare

All'interno della survey realizzata da Fondazione Libellula troviamo un dato ulteriore che deve spingerci a un'ultima riflessione: il 44% delle rispondenti afferma di essere interrotto spesso o ascoltato meno di un collega uomo (Fondazione Libellula 2022: 21). Dal momento che in questa sezione abbiamo approfondito la dimensione strettamente pragmatica delle pratiche linguistiche, questo dato ci permette di mettere a fuoco un'altra importante meccanica che occorre tener presente nei contesti comunicativi. Alcuni/e studiosi/e hanno iniziato a parlare di *ingiustizia discorsiva* per riferirsi a casi in cui i membri appartenenti a un certo gruppo sociale tipicamente svantaggiato si trovano a fronteggiare un'incapacità *sistemica* di eseguire atti linguistici (Kukla 2014). L'ingiustizia discorsiva è sistemica proprio perché è reiterata ed è motivata dall'appartenenza di quei/quelle parlanti a un certo gruppo sociale. Insomma, a causa della loro identità sociale quei/quelle parlanti vedono disabilitata del tutto o dimezzata la loro forza illocutoria, ossia la loro capacità di fare cose con le loro parole.

Ciò che il dato del sondaggio palesa, in tal senso, è un caso di ingiustizia discorsiva ai danni delle lavoratrici causato dai pregiudizi e dagli stereotipi sulla loro figura professionale. Il contesto sociale, dunque, non resta praticamente mai al di fuori dell'ambiente di lavoro, ma lo condiziona in maniera determinante anche, appunto, a livello linguistico. Un ambiente di lavoro sano, pertanto, è quello in cui non circolano stereotipi e simili pratiche linguistiche sessiste capaci di ridurre la forza linguistica delle/dei parlanti. Intervenire sul contrasto a quelle pratiche significa creare meccaniche virtuose che consentano alle lavoratrici o ai lavoratori appartenenti ad altre minoranze (di genere e non solo) socialmente svantaggiate di esprimersi liberamente ed efficacemente all'interno di processi decisionali, valutativi, durante momenti di confronto, riunioni, eccetera.

Bisogna prestare attenzione alla qualità strutturale di queste dinamiche dannose. Infatti, la riduzione della forza linguistica di una lavoratrice potrebbe essere una causa importante e, al contempo, un effetto altrettanto rilevante dell'ostacolo all'avanzamento di carriera. Difatti, meno si riesce a eseguire i propri atti linguistici, più la propria figura professionale ne esce svalutata, innescando così un pericoloso circolo vizioso rafforzato anche dal fatto che, meno donne occupano ruoli dirigenziali, più gli stereotipi e le norme di genere che le rappresentano prive di quelle caratteristiche accumulano e conservano la forza necessaria a distorcere la ricezione dei loro atti linguistici e indebolire la loro forza illocutoria.

CONCLUSIONE

La presente sezione del vademecum ha inteso approfondire quelle dimensioni della comunicazione che non sono riducibili all'aspetto strettamente grammaticale del fenomeno, livello indagato nella prima sezione. Infatti, se la prima sezione mira ad offrire soluzioni pratiche e consigli su come evitare l'uso di terminologie discriminanti o la reiterazione di meccaniche di oscuramento, la seconda intende segnalare come la problematicità delle pratiche linguistiche sia stratificata e costituita anche da ulteriori livelli. L'obiettivo che questa parte del documento si pone, dunque, è quello di provare a toccare il fenomeno indagato nella sua complessità, ossia nell'insieme delle sue dimensioni e delle sue sfaccettature per stimolare la sensibilità e aumentare la consapevolezza dei/delle lettori/lettrici. L'unico modo per innescare misure di contrasto effettivamente efficaci, infatti, è quello di essere consapevoli della molteplicità degli aspetti dei momenti comunicativi in cui ogni giorno si è calati/e all'interno dei propri ambienti di lavoro.

Perciò, se la prima sezione permette, ad esempio, di poter redigere documentazioni, regolamentazioni e, in generale, comunicazioni interne ed esterne prive di elementi sessisti, la seconda consente di prendere consapevolezza delle dinamiche che si innescano nei momenti di comunicazione orale e in tempo reale. Il danno prodotto e diffuso dal linguaggio non può essere efficacemente contrastato se ci si limita a saper redigere un documento o avviare una comunicazione privi di elementi sessisti per poi, durante conversazioni e momenti di confronto e di riunione, continuare a reiterare prassi intrinsecamente problematiche. Un ambiente di lavoro che può vantare una documentazione paritaria non è effettivamente in grado di valorizzare le unicità che ospita se a quelle documentazioni non si accompagnano pratiche virtuose di ascolto, di autocritica e di contrasto alla pervasività di stereotipi dannosi e lesivi per la dignità di ciascun/ciascuna lavoratore/lavoratrice nonché per la loro figura professionale.

Nel corso della presente sezione abbiamo visto che il linguaggio riproduce meccaniche dannose per via di automatismi e di stereotipi derivanti dal proprio retaggio culturale. Elementi come questi funzionano perlopiù in modo impercepito, e sono dunque complessi innanzitutto da identificare, poi da decostruire: non sono perciò frutto di un'intenzione cosciente e responsabile, ma operano spesso all'insaputa dell'individuo e, talora, persino a suo stesso discapito. Pertanto, non sembra effettivamente possibile contrastare queste meccaniche con procedure che si limitino alla sola applicazione protocollare di un prontuario. Per scongiurare la contraddizione di un'inclusione che si rivela infine meramente formalistica, e per riuscire piuttosto a garantire effettivamente le stesse opportunità a ciascuno e ciascuna, ognuno e ognuna di noi è quotidianamente impegnato in uno sforzo teso a contrastare quegli automatismi che spingono per imporsi a ogni momento di ogni scambio linguistico con l'altro. L'intento che anima questo documento è precisamente questo: stimolare la presa di consapevolezza costantemente e incessantemente richiesta dalle pratiche linguistiche in cui quotidianamente ci troviamo immersi e immerse.

BIBLIOGRAFIA

Austin, John L. (1962), *How to Do Things with Words*, Oxford University Press, Oxford; *Come fare cose con le parole*, trad. it. di C. Villata, Marietti, Genova 1987.

Fondazione Libellula (2022), *Vita ed esperienze delle donne al lavoro*.

Gasparrini, Lorenzo (2019), *Non sono sessista ma… Il sessismo nel linguaggio contemporaneo*, Tlon, Roma.

Heilman, Madeline (2012), *Gender stereotypes and workplace bias*, in «Research in Organizational Behavior», 32, pp. 113-135.

International Labour Organization (2017), *ACT/EMP Research note. Breaking barriers: Unconscious gender*

bias in the workplace, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_601276.pdf.

Kukla, Rebecca (2014), *Performative Force, Convention and Discursive Injustice*, in «Hypatia», 29, 2, pp. 440-457.

Langton, Rae (1993), «Speech Acts and Unspeakable Acts» in Philosophy & Public Affairs, 22, pp. 305-330.

Sabatini, Alma (1987), *Il sessismo nella lingua italiana*, Commissione Nazionale per la realizzazione della parità tra uomo e donna, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Roma.

Tversky A. e Kahneman D. (1974), *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, in «Science», vol. 185, n. 4157, pp. 1124-1131.