



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea  
magistrale  
in Economia e  
Gestione delle  
Aziende

Tesi di Laurea

**ERG: EMPLOYEE RESOURCE GROUPS**

**Relatore**

Ch. Prof. Fabrizio Gerli

**Laureanda**

Arianna Bellamio  
Matricola 875168

**Anno Accademico**

2023 / 2024



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

# Indice

<b>Introduzione</b>	<b>1</b>
<b>Capitolo I: Employee Resource Groups</b>	<b>3</b>
1.1 L'evoluzione degli ERG: dalla loro nascita allo scenario attuale	3
1.2 Definizione e scopo degli ERG	10
1.3 Le varie tipologie di ERG	19
1.4 La legalità degli ERG: ERG vs sindacati	25
<b>Capitolo II: Effetti e benefici derivanti dagli Employee Resource Groups</b>	<b>27</b>
2.1 I benefici derivanti dagli ERG	27
2.2. L'influenza degli ERG sul work engagement e sulla workplace inclusion dei loro membri	49
2.3 Analisi di come gli ERG possono aiutare a sviluppare nuovi leader nelle organizzazioni e il ruolo che essi hanno nell'apprendimento e nello sviluppo delle soft skills dei loro membri	53
<b>Capitolo III: Organizzazioni che hanno fatto degli ERG il loro punto di forza</b>	<b>63</b>
3.1 Metodo di ricerca	63
3.2 Xerox: una storia di diversità, inclusione e appartenenza	65
3.3 IBM e i Business Resource Groups: diversità e inclusione sono da sempre nel DNA dell'organizzazione	70
3.4 Cisco e le Comunità Inclusive	73
3.5 Barilla e i suoi Employee Resource Groups nel mondo	78
3.6 Il caso Generali	83
<b>Conclusione</b>	<b>87</b>
<b>Ringraziamenti</b>	<b>89</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>90</b>
<b>Sitografia</b>	<b>92</b>

## Introduzione

“Ci fu un lungo periodo in cui la gerarchia aziendale era dominata da dirigenti che incarnavano il tipo di capo manipolativo, un’epoca in cui era premiato lo stile da guerriero della giungla. Ma negli anni Ottanta, quella rigida gerarchia cominciò a perdere colpi sotto la doppia pressione della globalizzazione e della tecnologia dell’informazione. Il guerriero della giungla simbolizza il passato delle aziende; il virtuoso delle capacità interpersonali rappresenta il loro futuro” (Zuboff S., 1994)<sup>1</sup>.

Le parole di Shoshona Zuboff sono un ottimo punto di partenza per comprendere l’evoluzione del ruolo dei dipendenti all’interno delle organizzazioni e di conseguenza la nascita degli Employee Resource Groups. Le risorse umane possono essere il vero valore aggiunto di un’organizzazione se poste nelle condizioni di lavorare e collaborare al meglio sul luogo di lavoro. Al giorno d’oggi non è più l’azienda a “scegliere” il futuro dipendente ma è il candidato a “scegliere” la futura azienda, ecco quindi come gli Employee Resource Groups possono essere un enorme fattore attrattivo, in particolar modo per le nuove generazioni di lavoratori che pongono un occhio di riguardo alle tematiche sociali, etiche, ambientali, di crescita professionale e personale da essi trattate.

Se oggi un’organizzazione non investe nell’ottica di avere un team di risorse umane diversificato ed inclusivo allora non potrà essere competitiva sul mercato, non potrà essere innovativa e non avrà alcuna possibilità di crescita; negli ultimi decenni la società è stata spettatrice di molti shock legati alle questioni razziali e di genere che hanno cambiato il mondo, questo cambiamento ha scosso anche le organizzazioni, richiedendo loro di fermarsi un attimo per iniziare a guardare da un altro punto di vista i propri dipendenti e a comprendere e soddisfare le loro esigenze, ad offrire loro un luogo di lavoro in cui poter essere sé stessi per dare il meglio di sé stessi.

Questo cambiamento è necessario e moltissime organizzazioni, che ne hanno visto il potenziale, lo hanno accolto ed attuato. Alcune di esse hanno dichiarato, come vedremo in questa tesi, di aver ottenuto importanti benefici dagli ERG, sia a livello strategico-competitivo che a livello di performance.

Un’organizzazione prima di tutto è un insieme di persone e le persone per loro natura sono esseri sociali, ecco perché è importante credere, incoraggiare ed empatizzare con i propri dipendenti, perché essi sono le fondamenta e se loro si sentono apprezzati, considerati, accettati e rispettati tra i colleghi e dai propri superiori allora vorranno restare in quel luogo di lavoro e faranno in modo di coltivare quell’ambiente perché sia e rimanga un posto inclusivo e diversificato, creando così un circolo virtuoso che porta benefici a sé stessi e all’organizzazione.

---

<sup>1</sup> Goleman Daniel. (1994). Intelligenza Emotiva. Che cos’è e perché può renderci felici. Rizzoli, BUR saggi, edizione maggio 2023.

Gli Employee Resource Groups sono un ottimo veicolo anche per far conoscere una determinata organizzazione, essi per esempio ne possono migliorare la reputazione, basti pensare alle attività che i propri membri svolgono anche al di fuori per offrire un servizio alla comunità.

Attraverso degli studi è stato dimostrato che un team diversificato ed inclusivo consente di raggiungere delle soluzioni migliori in caso di problemi complessi, in quanto essi sono dotati di conoscenze e capacità diversificate; vi è anche una sensibilità culturale elevata che non risulta affatto indifferente nei casi in cui ci si debba interfacciare con determinati clienti che sono vicini alla tematica condivisa in un determinato ERG.

A conferma di quanto detto in precedenza è emerso da un sondaggio della CNBC/SurveyMonkey sulla DEI (Diversity, Equity and Inclusion), condotto tra 8.233 lavoratori nel periodo tra l'8 e il 18 aprile 2021, che l'80% dei dipendenti desidera lavorare per un'organizzazione che valorizza la diversità, più nel dettaglio da tale sondaggio è emerso che i lavoratori desiderano che i propri leader parlino apertamente di tematiche sociali e politiche. Laura Wronski, responsabile della ricerca scientifica di SurveyMonkey, ha dichiarato: "I lavoratori che sono soddisfatti degli sforzi della loro azienda sulle questioni DEI sono in realtà più felici del loro lavoro. Sono più propensi degli altri ad affermare di avere buone opportunità di avanzamento di carriera e hanno maggiori probabilità di sentirsi pagati bene per il lavoro che svolgono." (Caminiti S., 2021).

Greg Cunningham, responsabile della diversità presso la US Bank, ha affermato che le organizzazioni "illuminate" hanno compreso che l'equità è un catalizzatore per la crescita del business (Caminiti S., 2021).

In questa tesi tratterò lo studio degli Employee Resource Groups. Sarà divisa in due parti: una prima parte di letteratura suddivisa a sua volta in due capitoli, ed una seconda parte empirica.

Nel primo capitolo di letteratura introdurrò gli ERG, facendo riferimento a fonti basate sul contesto statunitense, in quanto presenta una vasta gamma di studi e ricerche in materia.

Ne osserverò l'evoluzione storica, le varie tipologie ed infine li analizzerò da un punto di vista giuridico attraverso le seguenti domande guida: "Esistono degli ERG sleali?" e "Gli ERG trattano con i datori di lavoro in modo sufficiente da qualificarsi come "organizzazioni sindacali"?". Per quanto riguarda il secondo capitolo studierò gli effetti e i benefici derivanti dagli Employee Resource Groups, inoltre andrò ad analizzare in che modo essi possano contribuire allo sviluppo di nuovi leader all'interno dell'organizzazione e a come favoriscano l'avanzamento di carriera dei propri membri.

Nella parte empirica esaminerò cinque aziende che hanno fatto degli ERG uno dei loro punti di forza. Di tali ERG osserverò la loro genesi, su che tematiche operano, come vengono valutati e il loro impatto.

# Capitolo I:

## Employee Resource Groups

### 1.1 L'evoluzione degli ERG: dalla loro nascita allo scenario attuale

Le organizzazioni sono composte da persone e le persone, per natura, sono creature sociali; queste persone, i dipendenti, molto spesso attuano dei modi informali per trovare altri dipendenti che siano “come loro”. Questo fenomeno dell’essere “come loro” ha guidato la formazione di molti gruppi formali e informali al lavoro (Welbourne T. M., Rolf S. e Schlachter S., 2015).

Sebbene alcuni studiosi avessero previsto che il sostegno aziendale ai gruppi di risorse di dipendenti sarebbe andato a scemare con il declino dell’economia, due studi molto importanti pubblicati nel 2011 sostengono e dimostrano il contrario: gli ERG infatti, già nel 2011, stavano crescendo in popolarità e contribuivano, e lo fanno tutt’ora, al successo aziendale. Secondo uno studio pubblicato da Jennifer Brown Consulting gli ERG multidisciplinari, globali, diversificati ed inclusivi sono i modelli per le organizzazioni del futuro; inoltre sempre nello stesso studio si afferma che gli Employee Resource Groups sono interfunzionali per natura e hanno una conoscenza intuitiva dei mercati emergenti, grazie alla loro consapevolezza culturale, ai contatti e alle credibilità con queste popolazioni<sup>2</sup>.

Un fattore chiave per la crescita degli ERG, in particolar modo tra i giovani dipendenti, è la misura in cui la missione e le attività del gruppo sono allineate agli obiettivi aziendali. (Hastings R. R., 2011).

Gli Employee Resource Groups sono nati come gruppi volontari di dipendenti la cui caratteristica comune era l’etnia, essi si sono sviluppati a causa delle tensioni razziali degli anni ’60.

Inizialmente erano conosciuti come gruppi di affinità e in quegli anni i bisogni degli individui di essere socialmente connessi corrispondevano con gli obiettivi aziendali delle organizzazioni, le quali volevano raggiungere obiettivi legati a tematiche come la diversità e l’inclusione.

“I gruppi di affinità sono nati come forum basati sulla razza, creati in risposta al conflitto razziale esploso negli anni ’60. Nel 1964, Rochester, New York ebbe il triste primato di essere la prima città a sperimentare una rivolta razziale moderna. La violenza ha scioccato la nazione ma nessuno più di Joseph Wilson, CEO di Xerox Corporation; è stato con il suo sostegno che i dipendenti neri all’interno di Xerox hanno formato il primo gruppo caucus per affrontare i problemi della discriminazione palese e ad attivarsi per un ambiente aziendale giusto ed equo.” (Douglas P. H., 2008).

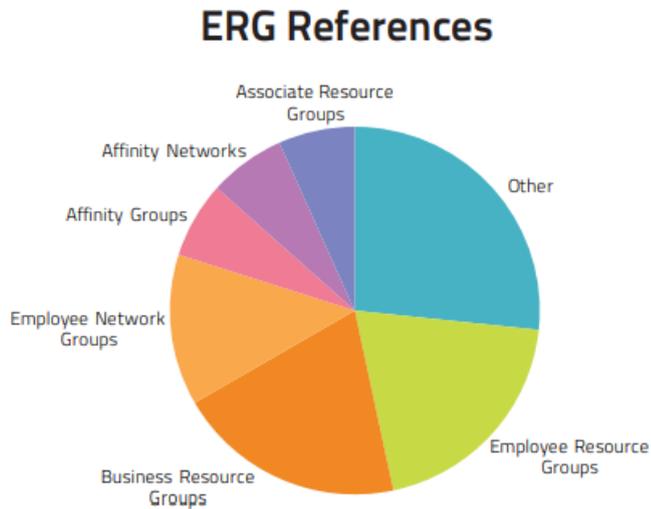
Da questo primo “black caucus group” le organizzazioni nel mondo iniziarono ad aggiungere al loro interno dei gruppi simili, non tutti basati sul tema dell’etnia ma anche su altre tematiche.

---

<sup>2</sup> Jennifer Brown Consulting. (Gennaio 2011). Employee Resource Groups that Drive Business. [https://www.cisco.com/c/dam/en\\_us/about/ac49/ac55/docs/ERGREportEXTERNAL.pdf](https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/ac49/ac55/docs/ERGREportEXTERNAL.pdf)

Nel corso degli anni al termine “employee resource groups” ne sono stati introdotti altri, come employee networks, employee councils, employee forums e, più recentemente, business resource groups. In questa tesi alcuni di essi verranno utilizzati in sostituzione al termine ERG. Di seguito riporto il grafico 1 che rappresenta quanto ho appena detto.

Grafico 1: I vari termini utilizzati nel corso degli anni per indicare i gruppi di risorse dei dipendenti.



Fonte: Jennifer Brown Consulting. (2010). Employee Resource Groups that drive business.

Uno studio di Kaplan, Sabin e Smaller-Swift del 2009, ha evidenziato che gli ERG più popolari in quegli anni erano gli ERG sulle donne e quelli LGBT<sup>3</sup>, a conferma di questo studio il report del 2011 di Mercer riconferma tra gli ERG più popolari quelli sulle donne, LGBT e sull’etnia<sup>4</sup>. Inoltre con quest’ultimo studio si è notato che gli Employee Resource Groups stavano diventando sempre più globali, ad esempio Hewlett Packard aveva circa 150 ERG, molti dei quali erano fuori dagli Stati Uniti.

Quest’ultima organizzazione è molto importante in quanto i suoi dipendenti hanno fondato il primo ERG “Gay and Lesbian Employee Network (GLEN)” nel 1978.

Alle origini gli Employee Resource Groups erano visti come una minaccia da parte dei manager, oggi essi vengono visti come un ottimo strumento per includere e gestire tutte queste tematiche nella strategia stessa dell’organizzazione. Ad oggi gli Employee Resource Groups sono degli “strumenti di business” che influiscono sul posto di lavoro, sulla forza lavoro e sui risultati del mercato.

Negli ultimi anni c’è stata un’evoluzione rapida ed incoraggiante a riguardo della diversità, legata

<sup>3</sup> Kaplan M.M., Sabin E., Smaller-Swift S. (2009). The Catalyst Guide to Employee Resource Groups. Volume 1: Introduction to ERGS.

<sup>4</sup> Mercer. (2011). ERGs Come of Age: The Evolution of Employee Resource Groups.  
[http://www.orcnetworks.com/system/files/story/2011/5849/ergs\\_come\\_of\\_age\\_2011\\_study\\_pdf\\_30909.pdf](http://www.orcnetworks.com/system/files/story/2011/5849/ergs_come_of_age_2011_study_pdf_30909.pdf)

anche all'espansione degli ERG, infatti nonostante essi esistano da molto tempo, come visto in precedenza, è solo negli ultimi anni che si identificano sempre più forum basati sulle varie dimensioni della diversità.

Un'ulteriore evoluzione a cui si può assistere sugli ERG è che stanno iniziando a collaborare e a "contaminarsi" tra loro e Jennifer Brown<sup>5</sup> afferma che secondo lei queste alleanze saranno ancora più ricorrenti in futuro (Brown J., 2021).

Secondo il report di Mercer del 2011, citato anche in precedenza, la formazione dei nuovi ERG è basata su questioni come la responsabilità lavorativa, l'ambiente, comunità e servizio di volontariato, supporto a coloro che hanno malattie terminali, benessere, interessi generazionali, genitori adottivi e la cura degli anziani (Welbourne T. M. e McLaughlin L. L., 2013).

Gli Employee Resource Groups da circa una dozzina di anni stanno vivendo una rinascita all'interno delle organizzazioni, alcuni associano questa ripresa agli investimenti svolti negli anni precedenti sulla comunicazione, ai neo-assunti e non solo, a riguardo di questi gruppi; tali sforzi hanno fatto sì che aumentassero i membri degli ERG presenti. Altri invece attribuiscono questa rinascita alla personalità dei millenials, che si sentono molto a loro agio nel lavorare in maniera collaborativa ed infine tale ripresa viene spiegata anche con l'utilizzo dei social media, i quali permettono agli ERG di espandersi in tutte le aree geografiche; ma la vera motivazione di questa rinascita risiede nell'evoluzione naturale della loro ragione d'essere.

Negli ultimi quindici anni circa gli ERG all'interno delle organizzazioni hanno acquisito maggiore importanza nel favorire la diversità e l'inclusione, la responsabilità aziendale e la strategia aziendale; i leader della diversità sono ora più creativi nel coinvolgere e nel gestire tali ERG; inoltre le nuove generazioni di dipendenti hanno aspettative ed interessi diversi che andranno a ricercare all'interno degli ERG (Mercer, 2011).

Negli ultimi decenni la diversità è divenuta sempre più prevalente tra la forza lavoro e assieme ad essa è incrementato il numero di membri degli ERG.

Jennifer Brown Consulting in collaborazione con Cisco ha svolto uno studio su 20 aziende per analizzare gli Employee Resource Groups; da questo studio è emerso che la proposta di valore degli ERG è cambiata lentamente ma in modo costante nell'ultimo decennio; essi si sono evoluti dall'essere un gruppo focalizzato internamente, all'essere partner strategici per varie unità aziendali di un'organizzazione.

Le aziende che hanno aderito a questo studio lo hanno fatto anche per allontanarsi dal concetto di

---

<sup>5</sup> Jennifer Brown è una leader del pensiero DEI riconosciuta a livello mondiale, un'imprenditrice pluripremiata e un'autrice di best-seller. Ha fondato la Jennifer Brown Consulting (JBC) quasi vent'anni fa. JBC opera in tutti i settori e le industrie, indipendentemente dal punto in cui si trovano nel loro percorso DEI, inoltre progetta le migliori strategie sul posto di lavoro che promuovono la diversità, l'equità e l'inclusione.

<https://jenniferbrownconsulting.com/about>

affinity group e per avvicinarsi a quello di employee resource group o business resource group. Tuttavia vi sono ancora molte organizzazioni che utilizzano i loro ERG solamente come gruppi di networking per le diverse etnie e per il genere, piuttosto che utilizzarli per aumentare le loro entrate. Le organizzazioni che invece hanno preso l'iniziativa di utilizzare i loro ERG come parte fondamentale della loro strategia, avranno un ruolo cruciale nella creazione di un nuovo modello di business che offrirà l'identificazione e lo sviluppo di talenti emergenti; inoltre questi ERG strategici offrono un canale prezioso per nuove opportunità di mercato (Brown J., 2010).

Secondo lo United States Census Bureau si prevede che le minoranze raggiungeranno la maggioranza nel 2044, ciò è legato alla prevista crescita delle popolazioni ispaniche, asiatiche e multirazziali, motivo per cui molte organizzazioni stanno "aumentando la diversità e promuovendo sempre più persone appartenenti ai gruppi di minoranza" e per lo stesso motivo, secondo un sondaggio del 2014 del New Talent Times, il 48% dei 1.554 adulti tra i 18 e i 34 anni aveva manifestato un forte interesse ad aderire ad un ERG (Houlis A.).

Vediamo ora l'evoluzione storica di un Employee Resource Group in particolare: l'LGBT ERG.

Prima di esaminare l'evoluzione storica di tali ERG ritengo opportuno fare un piccolo accenno relativamente a come il mondo del lavoro negli anni si sia "aperto" e formato sulle tematiche della diversità, in questo caso sulle tematiche LGBT riporto quindi di seguito alcuni riferimenti storici.

Già nel 1983 un gruppo di persone LGBT nella zona della Baia di San Francisco si incontrò con la United Way<sup>6</sup> per discutere dei bisogni della comunità sui posti di lavoro. Nel 1986 la United Way ha autorizzato una task force sulle questioni LGBT e nel 1987 è stata poi condotta un'indagine su 246 agenzie della United Way Bay Area. Da questa indagine è emerso che la maggior parte delle agenzie non aveva politiche riguardanti le persone LGBT, inoltre la task force scoprì che le persone LGBT erano sottorappresentate; per cui venne proposta come soluzione un percorso di formazione relativo alla sensibilità sulle tematiche LGBT. Fu così che nel 1990 Building Bridges venne costituito come programma che fornisce formazione sulla sensibilità nei confronti delle possibili problematiche che può riscontrare la comunità LGBT. United Way Building Bridges ha segnato la prima connessione sulla diversità nel mondo del lavoro attorno alla comunità LGBT (Baillie P. e Gedro J., 2009).

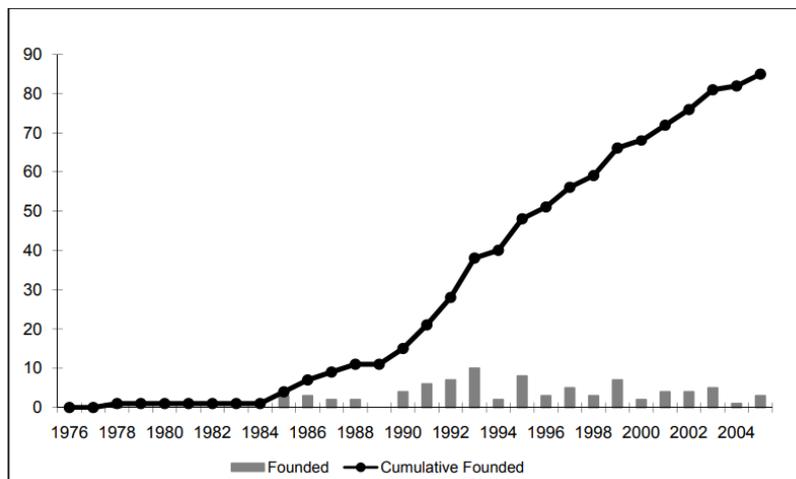
Forrest Briscoe e Sean Safford hanno svolto uno studio sull'evoluzione degli LGBT ERG, basandosi sui dati di alcune grandi organizzazioni americane. I primi gruppi di dipendenti LGBT si formarono in aziende tecnologiche come Hewlett Packard nel 1978, Sun nel 1985, Digital Equipment

---

<sup>6</sup> United Way è una rete internazionale di oltre 1.800 affiliati locali per la raccolta fondi senza scopo di lucro. Essa raccoglie fondi principalmente attraverso campagne sul posto di lavoro che sono approvate dall'azienda.  
[https://en.wikipedia.org/wiki/United\\_Way](https://en.wikipedia.org/wiki/United_Way)

Corporation nel 1986, Apple nel 1986, AT&T nel 1987, Xerox nel 1991 ed Intel nel 1991. Questa tipologia di Employee Resource Groups ha subito una rapida crescita nel corso degli anni '90, come si può constatare dal seguente grafico.

Grafico 2: Evoluzione degli LGBT Employee Resource Groups nelle aziende Fortune 500<sup>7</sup>



Fonte: Briscoe Forrest e Safford Sean. (2010). Employee Affinity Groups: Their Evolution from Social Movement Vehicles to Employer Strategies.

I primi LGBT ERG si formarono per offrire un ambiente di lavoro accogliente per socializzare e offrire una consulenza professionale. Con l'ascesa negli anni '80 del Movimento per i diritti dei gay i gruppi assunsero una dimensione più ampia anche da un punto di vista politico. Le norme proposte da questo Movimento però non erano direttamente rivolte alle organizzazioni in sé, ma più direttamente al contesto della società. A metà degli anni '90 la ragione di esistere di questo Movimento sposta l'attenzione anche all'interno delle aziende, la motivazione principale derivava dal fatto che i gruppi LGBT riconoscevano che gli ambienti lavorativi non erano solo un contesto in cui veniva svolto il lavoro, ma erano anche luoghi di socializzazione, dove la vita non lavorativa degli individui veniva riconosciuta e spesso celebrata; per cui ottenere riconoscimento e legittimità nell'ambiente di lavoro era parte integrante del Movimento per i diritti dei gay.

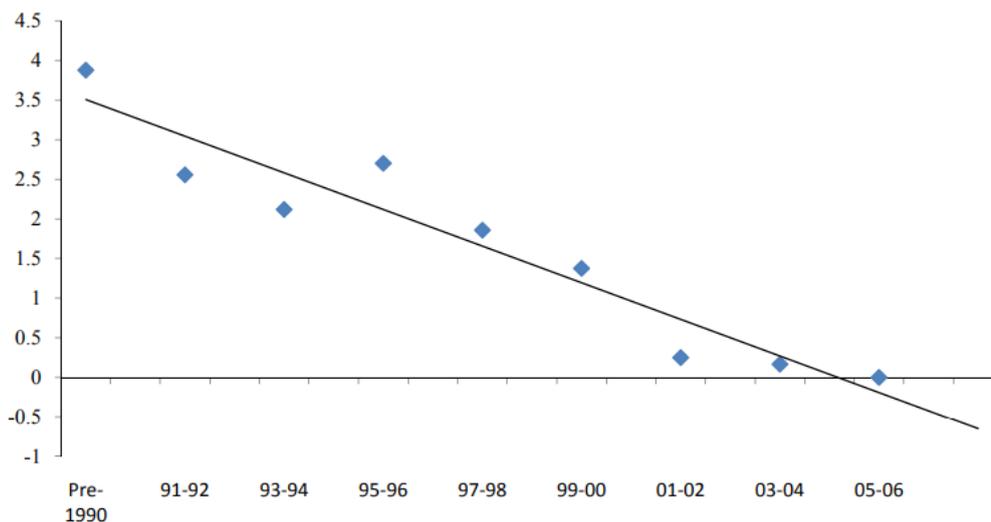
Al giorno d'oggi è importante notare, però, che gli LGBT ERG vengono formati più dai datori di lavoro, i quali sono interessati a rafforzare i valori della diversità sul posto di lavoro e a lanciare un segnale al mercato, piuttosto che da un interesse personale dei dipendenti, andando così a scemare sempre più una vera motivazione di fondo. Questo evento è stato esaminato da Briscoe e Safford ed hanno dimostrato che è collegato alla diffusione dei benefici per i conviventi (detti anche partner domestici) all'interno delle organizzazioni, infatti inizialmente questi benefici avevano un elevato livello di incertezza politica e le organizzazioni ne valutavano vari aspetti come i costi, la legalità, la

<sup>7</sup> Fortune 500 è una lista che viene compilata annualmente e pubblicata dalla rivista Fortune che classifica le maggiori 500 imprese societarie statunitensi misurate sulla base del loro fatturato.

potenziale reazione dei consumatori alla loro adozione, ecc....., ma ad oggi è ben chiaro che tali benefici siano presenti in quasi tutte le grandi aziende e rientrano tra le politiche delle risorse umane per attrarre e mantenere una forza di lavoro diversificata.

Inizialmente le organizzazioni davano vita ad un LGBT ERG molto tempo prima di adottare i benefici per il convivente, in quanto i tempi per l'adozione di questi ultimi erano estremamente lunghi, con il passare degli anni però questi tempi si sono ridotti, e come dimostra il grafico 3 nei primi anni 2000, in particolare nel 2005-2006, questo tempo si è ridotto a zero anni. Nella loro pubblicazione Briscoe e Safford dichiarano che tutto questo dimostra che i gruppi LGBT all'interno delle organizzazioni non erano formati da dipendenti motivati da interessi personali, bensì dai responsabili delle HR per stabilire legittimità agli sforzi dell'organizzazione a favore della diversità (Briscoe F. e Safford S., 2010).

Grafico 3: L'evoluzione delle tempistiche tra l'adozione dei benefici per i conviventi e la formazione degli LGBT Employee Resource Groups



Fonte: Briscoe Forrest e Safford Sean. (2010). Employee Affinity Groups: Their Evolution from Social Movement Vehicles to Employer Strategies.

In questa prima parte del primo capitolo abbiamo visto l'evoluzione storica degli Employee Resource Groups, è però importante pensare anche al loro futuro. Lo studioso e presidente di una società di consulenza sulla gestione e sulla diversità, Robert Rodrigo, nel 2013 si è posto proprio una domanda a riguardo: "l'influenza e l'esistenza degli ERG continuerà a crescere o essi stanno raggiungendo un arresto?".

Per evitare che tali gruppi possano perdere di prestigio e di potere l'autore dà tre suggerimenti ai leader della diversità, se vogliono che i loro ERG continuino ad essere significativi:

- "Portare il tutto ai vertici": essi devono attrarre gli high performance che si trovano ai livelli di direttori e vice-presidenti, in modo da migliorare le prestazioni del gruppo;

- Avere un benchmark costante: per far comprendere questo punto R. R. porta come esempio il CLEO (Consortium of Latino Employee Organizations), ovvero un gruppo di leader degli ERG situati nell'area di Chicago per i dipendenti latino americani; alcune delle aziende che vi fanno parte sono Kellogg's, Baxter, Caterpillar, Allstate, ecc.... I membri di CLEO si riuniscono ogni trimestre per condividere le pratiche migliori, per collaborare ed affrontare assieme sfide comuni, inoltre essi partecipano a workshop per lo sviluppo della leadership. Molte aziende di Chicago con al loro interno degli ERG per i dipendenti latino americani, hanno però deciso di non voler essere coinvolte nel CLEO, in quanto esse hanno affermato di non avere il tempo, di non voler condividere le proprie strategie, ed inoltre hanno sostenuto di non aver bisogno di fare benchmark perché sanno già di essere bravi. Questo però non è affatto vero, infatti nel momento in cui gli ERG, ma anche tutte le altre tipologie di gruppi di lavoro, non effettuano il benchmarking su base costante, perdono la capacità di valutare le prestazioni rispetto agli altri. Coloro che non effettuano il benchmarking in automatico limitano le loro possibilità perché non vanno ad analizzare le tendenze esterne, inoltre non riescono a costruire delle partnership a cui fare riferimento nel momento del bisogno e non meno grave il fatto che perdono la possibilità di imparare dalle esperienze degli altri. Per cui gli ERG che vogliono continuare ad essere rilevanti e gli ERG del futuro non solo devono fare benchmarking ma lo devono svolgere anche in maniera formale e regolare;
- Istituire un'accademia sulla leadership degli ERG: mentre le adesioni agli ERG negli anni sono e stanno aumentando la formazione fornita ai loro leader non è aumentata o migliorata, anzi si può dire che è quasi rimasta invariata; questa cosa però deve cambiare, infatti se i gruppi desiderano esprimere tutto il loro potenziale i leader devono creare e offrire uno sviluppo. L'autore suggerisce dunque alle aziende di costituire al loro interno un'accademia di leadership ERG, in quanto le ha viste in opera in alcune organizzazioni all'avanguardia e ne ha verificato l'importanza e l'essenzialità (Rodriguez R., 2013).

Nel prossimo paragrafo definirò gli Employee Resource Groups e ne osserverò lo scopo.

## 1.2 Definizione e scopo degli ERG

“Gli ERG sono gruppi di dipendenti di un’organizzazione formati per agire come una risorsa sia per i membri che per l’organizzazione. Gli ERG sono volontari, gruppi guidati dai dipendenti che possono avere pochi o qualche migliaio di membri. Sono generalmente basati su dati demografici (ad esempio l’ERG per le donne), fasi della vita (ad esempio la generazione Y) o funzioni (ad esempio le vendite). Sono dedicati a promuovere un’attività diversificata e un ambiente di lavoro inclusivo nel contesto della mission, dei valori, degli scopi, delle pratiche aziendali e degli obiettivi dell’organizzazione”, questa è la definizione di ERG secondo Catalyst, un’organizzazione no profit che studia da molti anni gli Employee Resource Groups (Kaplan, Sabin & Smaller-Swift, 2009) (Welbourne T. M., Rolf S. e Schlachter S., 2015).

Secondo Sarah Claxton<sup>8</sup> gli Employee Resource Groups offrono una piattaforma ai dipendenti per collegarsi e per condividere le proprie esperienze, indipendentemente dalle mansioni lavorative, in un ambiente psicologicamente sicuro ed inclusivo. Sempre nell’articolo di Claxton essa scrive che gli ERG hanno come obiettivo principale quello di creare un senso di comunità, di sostegno e di appartenenza per i dipendenti o per i gruppi sottorappresentati sul posto di lavoro (Claxton S., 2023). Gli Employee Resource Groups sono presenti all’interno delle organizzazioni da più di settant’anni, sono dei gruppi formati, solitamente, da dipendenti volontari, anche se in alcuni casi i membri possono essere eletti per partecipare o i leader possono essere nominati dai supervisori, in particolar modo quando vi è la necessità specifica di un ERG che non è stata sollevata dai dipendenti. I lavoratori che vi prendono parte sono accumulati da una caratteristica o da un interesse comune, che può essere di tipo religioso, etnico, di stile di vita o di genere.

Gli ERG promuovono un ambiente di lavoro diversificato ed inclusivo; essi negli ultimi anni si sono sviluppati e sono diventati un contributo chiave per le operazioni strategiche e di business delle organizzazioni. In uno studio pubblicato da Jennifer Brown Consulting (JBC) si può notare che i membri di Ford Employees Dealing with disAbilities forniscono agli ingegneri di progettazione e sviluppo, della divisione automobilistica e di mobilità di Ford, importanti informazioni relativamente ai bisogni delle persone con disabilità; inoltre, JBC ha scoperto che l’Asian Affinity Network di Cisco ha svolto un ruolo chiave nel coltivare un rapporto tra Cisco e Shui On Group proponendo a Cisco di organizzare un evento di sviluppo aziendale durante una visita alla Silicon Valley da parte del fondatore di Shui On Group, quest’ultima è la più grande società immobiliare quotata in borsa in Cina<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Senior Manager e Brand + Creative presso Espresa. Espresa è una piattaforma che offre dei programmi globali di coinvolgimento dei dipendenti.

<https://www.espresa.com/about/>

<sup>9</sup> Hastings Rebecca R. (15 febbraio 2011). Employee Resource Groups Drive Business Results.

<https://www.shrm.org/topics-tools/news/inclusion-equity-diversity/employee-resource-groups-drive-business-results>

Gli Employee Resource Groups possono usufruire della conoscenza e delle competenze dei dipendenti per la gestione dei talenti, per esempio per il mantenimento di talenti diversificati, consentono inoltre di creare uno sviluppo del prodotto culturalmente sensibile e costruiscono una forza lavoro inclusiva e impegnata. I membri degli ERG lavorano per perseguire obiettivi che aiutano a reclutare e trattenere altre persone che hanno le stesse caratteristiche o interessi comuni ai loro e lavorano anche per migliorare le comunità in cui vivono e le organizzazioni in cui lavorano; il tempo che trascorrono e ciò che svolgono per il loro o per gli ERG a cui appartengono non è retribuito.

A livello aziendale i membri dell'Employee Resource Groups possono fornire diverse prospettive sulle tecniche di marketing, partecipare alle valutazioni sullo sviluppo del prodotto e comunicare con i dirigenti tramite comitati consultivi. All'esterno dell'organizzazione, invece, alcuni membri degli ERG sostengono obiettivi culturali e sociali più ampi, il servizio alla comunità è stato riconosciuto come attività significativa degli ERG, questo migliora la reputazione delle organizzazioni e va a soddisfare i bisogni personali dei dipendenti.

I vari obiettivi degli Employee Resource Groups possono essere:

- Promuovere lo sviluppo professionale;
- Migliorare le prestazioni lavorative;
- Assistere nell'abbinamento dei mentori con gli allievi;
- Aiutare a reclutare una forza lavoro diversificata;
- Aiutare i partenariati comunitari;
- Incoraggiare l'interazione e la costruzione di relazioni all'interno e tra i gruppi di lavoro<sup>10</sup>.

La maggior parte degli ERG si autofinanzia e viene gestita a costi molto bassi; alcuni ERG però per svolgere determinate attività, per reperire il materiale necessario e/o per organizzare eventi ricevono dei finanziamenti da parte della propria organizzazione. Il Mercer report del 2011 rilevava che i budget variavano notevolmente, tra i 150 dollari ogni 100 membri fino ad oltre 37.000 dollari, per una media di 7,023 dollari ogni 100 membri<sup>11</sup>.

Gli ERG vengono definiti come fenomeni dal basso verso l'alto, in quanto, solitamente, sono i dipendenti che, in principio, chiedono di avviare gli ERG all'interno delle organizzazioni.

---

<sup>10</sup> (07/10/2013). Guidance for Developing Effective Employee Resource Groups (ERG).  
[https://www.nasa.gov/wp-content/uploads/2018/08/erg\\_guidance\\_7-17-13.pdf](https://www.nasa.gov/wp-content/uploads/2018/08/erg_guidance_7-17-13.pdf)

<sup>11</sup> Casey Judi C., Sabatini Fraone Jennifer, Harrington Brad. Boston College Center for Work & Family. Executive briefing series. Employee Resource Groups: A Strategic business Resource fo Today's Workplace.  
[https://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/research/publications3/executivebriefingseries-2/ExecutiveBriefing\\_EmployeeResourceGroups.pdf](https://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/research/publications3/executivebriefingseries-2/ExecutiveBriefing_EmployeeResourceGroups.pdf)

Essi forniscono un supporto sociale e professionale ai membri e offrono strade per la condivisione di informazioni.

Negli ultimi anni sono sempre più prevalenti in un'ampia percentuale di aziende Fortune 500, infatti secondo uno studio di McKinsey tale percentuale è pari al 90% e stanno guadagnando terreno anche nelle aziende di medie dimensioni.

Gli Employee Resource Groups hanno subito un'evoluzione negli ultimi trent'anni, essa vi è stata anche nel loro nome; un tempo, anche se non correttamente, erano conosciuti come gruppi di affinità; in questa definizione si può dire però che non vi rientravano le varie tipologie di ERG che vedremo in seguito, ma solo alcune (Welbourne T. M. e McLaughlin L. L., 2013). Gli Affinity Groups venivano utilizzati principalmente per scopi sociali e per opportunità di networking, ovvero erano visti come un sistema di supporto e di sbocco sociale per i propri membri (Brown J., 2010).

Nonostante la crescita e la complessità degli ERG nelle organizzazioni vi sono limitate ricerche a riguardo di essi, del loro impatto e della loro entità.

Non esiste una vera e propria teoria generalizzata per studiare gli ERG; vi sono però alcuni studiosi che nelle loro pubblicazioni hanno utilizzato delle teorie per analizzarli. Per esempio Scully, in un articolo del 2009 ha utilizzato la teoria della negoziazione e del movimento sociale, dove tratta il tema della competizione tra i vari ERG all'interno di un'organizzazione per quanto riguarda argomenti come: l'attenzione, le risorse e la limitata volontà politica dei top manager di attuare dei cambiamenti. Vi sono poi Colgan e McKearney (2012)<sup>12</sup> che utilizzarono la teoria delle spirali del silenzio di Noelle-Neumann (1991), per spiegare la mancanza di voce dei dipendenti LGBT. Questa teoria spiega come la volontà di una persona di esprimere opinioni non dipenda solamente dalle opinioni personali, ma anche dalle influenze dell'ambiente esterno e da ciò che viene percepito come "clima di opinione"; quando gli individui percepiscono di condividere l'opinione dominante è più probabile che si sentano liberi di parlare, in quanto pensano che la loro opinione sia supportata dagli altri, stanno invece in silenzio nel caso contrario. Sempre nello studio di Colgan e McKearney vengono citati Bowen e Blackmon (2003), i quali sostengono che se un dipendente LGBT si sente incapace di esprimere la propria identità a causa di un clima di opinione negativo nei suoi confronti, ciò andrebbe ad aggravare le dinamiche delle spirali del silenzio; per superare questo problema viene suggerito alle organizzazioni di essere proattive e di adottare una politica aziendale incentrata sull'inclusione.

Anche Friedman e Craig, nel 2004, utilizzarono una teoria per spiegare gli ERG, essi adottarono la teoria della dissonanza cognitiva (Festinger, 1957) per comprendere se l'insoddisfazione fosse

---

<sup>12</sup> McKearney Aidan Colgan Fiona. (2012). «Visibility and voice in organizations: Lesbian, gay, bisexual and transgender employee networks». Equality Diversity and Inclusion An International Journal.  
[https://www.researchgate.net/profile/Fiona-Colgan/publication/262765059\\_Visibility\\_and\\_voice\\_in\\_organisations\\_Lesbian\\_gay\\_bisexual\\_and\\_transgendered\\_employee\\_networks/links/5658521608ae1ef9297da928/Visibility-and-voice-in-organisations-Lesbian-gay-bisexual-and-transgendered-employee-networks.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Fiona-Colgan/publication/262765059_Visibility_and_voice_in_organisations_Lesbian_gay_bisexual_and_transgendered_employee_networks/links/5658521608ae1ef9297da928/Visibility-and-voice-in-organisations-Lesbian-gay-bisexual-and-transgendered-employee-networks.pdf)

correlata all'aderire o meno agli ERG; tale teoria "postula l'insoddisfazione come messa in moto di una ricerca per porre fine alla scomoda dissonanza tra ciò che si desidera [...] e ciò che è effettivamente ottenuto"<sup>13</sup>. Nella pubblicazione e negli studi di Friedman e Craig, in cui si utilizza anche questa teoria, si attesta che l'adesione da parte dei lavoratori agli Employee Resource Groups non dipende dall'insoddisfazione; l'adesione non è predetta dall'insoddisfazione lavorativa o dal fatto che i lavoratori percepiscano il luogo di lavoro in maniera negativa, ma dipende proprio dal fatto che è l'ERG ad attrarre i futuri membri attraverso la sua identità. Coloro che si identificano maggiormente all'etnia, al genere, allo stile di vita o ad una particolare caratteristica o interesse rappresentato dall'ERG avranno una maggiore probabilità di aderirvi. Oltre all'identità dell'ERG l'adesione è guidata anche da un calcolo costi-benefici, ovviamente se i dipendenti percepiscono che dall'adesione ad un gruppo ne derivano benefici in termini di carriera e non solo, hanno più probabilità di aderirvi. Vi è un'ulteriore ed importante teoria che non spiega gli ERG, ma è comunque legata a questa tematica in quanto ci permette di comprendere quanto siano importanti le esigenze dei dipendenti e la loro soddisfazione per incrementare anche la crescita di un'organizzazione. Essa va ad analizzare il rapporto tra la soddisfazione dei bisogni e le performance sul lavoro, questa è la teoria di Alderfer (1967-1969). Alderfer parte dalla teoria dei bisogni di Maslow, ne affronta i difetti, tra cui quello di essere considerata più come una teoria che spiega lo sviluppo umano, piuttosto di una teoria che spiega la motivazione dell'uomo sul lavoro, e dimostra che l'uomo è motivato da tre gruppi di bisogni principali: Existence, Relatedness e Growth.

Nella prima categoria vi sono i bisogni base dell'uomo per sopravvivere, ovvero quelli fisiologici e di sicurezza; all'interno della categoria Relatedness vi sono per esempio le relazioni sociali ed infine nell'ultima categoria sono inclusi lo sviluppo personale e l'autorealizzazione. Uno dei punti di forza di questa teoria, rispetto a quella di Maslow è proprio il suo focus orientato sul lavoro. I risultati empirici di questi studi legati alla teoria di Alderfer rivelano che i top manager sono motivati da bisogni di ordine superiore; ciò significa che un ambiente di lavoro in evoluzione che offre opportunità per la creatività, per l'autorealizzazione, per l'autonomia e l'avanzamento di carriera è un motivatore chiave per le performance dei top manager. I risultati empirici dimostrano quindi che le performance dei top manager potrebbero essere influenzate dalle loro percezioni relativamente alle opportunità di avanzamento di carriera e di crescita personale.

Per quanto riguarda i dipendenti, lo stesso studio, attraverso i risultati empirici, ha dimostrato che essi sono motivati dalla soddisfazione di quei bisogni che sono situati all'interno della categoria Relatedness, dai bisogni dei colleghi alla soddisfazione dei bisogni appartenenti alla categoria

---

<sup>13</sup> Friedman Raymond A. e Craig Kellina M. (2004). «Predicting Joining and Participating in Minority Employee Network Groups». *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*.  
<https://cdn.vanderbilt.edu/vu-web/owen/files/publications/Industrial%20Relations.Network%20Group%20Joining.pdf>

Existence, oltre che dalle ricompense monetarie. Relativamente a queste ultime però la teoria di Alderfer attesta che le indennità o i benefici monetari di altro genere non migliorano il bisogno di autorealizzazione dei dipendenti. Da ciò si comprende che le ricompense monetarie e le indennità non influenzino la performance dei dipendenti, in quanto costoro non ne hanno una vera e propria considerazione ed inoltre non vanno a migliorare la loro autostima; viene però detto che tali benefici monetari sono necessari per prevenire l'insoddisfazione lavorativa.

In questi studi si nota che, secondo la teoria di Maslow, la soddisfazione dei bisogni di ordine superiore, come l'esigenza di crescita, non rientra tra i bisogni dei dipendenti ma tra quelli dei top manager; in alcuni casi però la teoria di Alderfer dimostra che la soddisfazione di questi bisogni può rientrare anche tra le necessità dei dipendenti, attraverso, per esempio, la soddisfazione del bisogno di autostima.

Le esigenze di "ordine superiore", nel caso dei dipendenti, non vanno a migliorare le loro performance direttamente ma in maniera indiretta; infatti, incrementando la loro autostima, aumenta anche l'accettazione, il rispetto e lo status da parte dei loro colleghi.

In conclusione la teoria di Alderfer suggerisce che qualsiasi intervento manageriale indirizzato a soddisfare i bisogni di "ordine superiore", come il bisogno di crescita professionale ed individuale, avrà "proprietà che aumentano la stima" per essere di successo nel miglioramento delle performance lavorative (Arnolds C. A. e Boshoff C., 2002)<sup>14</sup>.

Le teorie viste sopra però non creano una teoria guida o un modello generale per studiare e comprendere gli ERG nel loro complesso.

Per quanto riguarda le politiche aziendali nei confronti degli ERG, secondo Friedman e Craig, variano, ma in genere è richiesto loro di dichiarare lo scopo, di avere uno statuto, una struttura di leadership e di essere aperti a tutti all'interno dell'azienda. Sempre nella pubblicazione di Friedman e Craig del 2004, veniva attestato che la maggior parte dei gruppi di rete dichiarava di avere come scopo quello di migliorare la carriera dei membri fornendo un supporto sociale, informazione e opportunità di leadership per tutti i membri.

Sebbene gli ERG possano essere gestiti in modi diversi, solitamente si allineano con alcuni aspetti del business. Spesso si verifica quindi che si affianchino alle iniziative in merito al tema della diversità, del business e del talento, diventando uno strumento per promuovere gli obiettivi, massimizzare il coinvolgimento e il contributo dei dipendenti.

Gli ERG councils sono una forma di leadership all'interno dell'azienda, che facilita la collaborazione

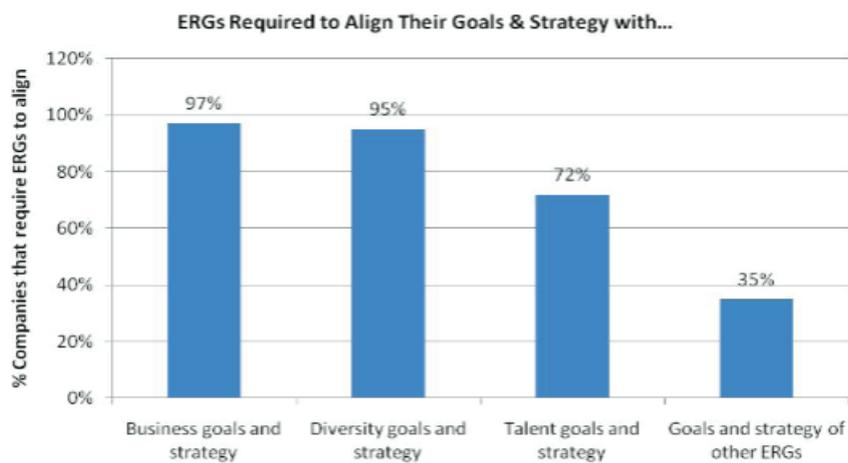
---

<sup>14</sup> Arnolds C.A. e Boshoff Christo. (Giugno 2002). «Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory». The International Journal of Human Resource Management.

tra i diversi gruppi. I leader e i dirigenti senior dell'azienda svolgono un importante ruolo nel funzionamento di questi gruppi e inoltre offrono dei riconoscimenti ai leader degli ERG. Questi riconoscimenti possono essere sotto forma di opportunità di sviluppo personale o di avanzamento professionale, di tipo finanziario o non finanziario. Non tutti gli ERG però offrono delle ricompense tangibili.

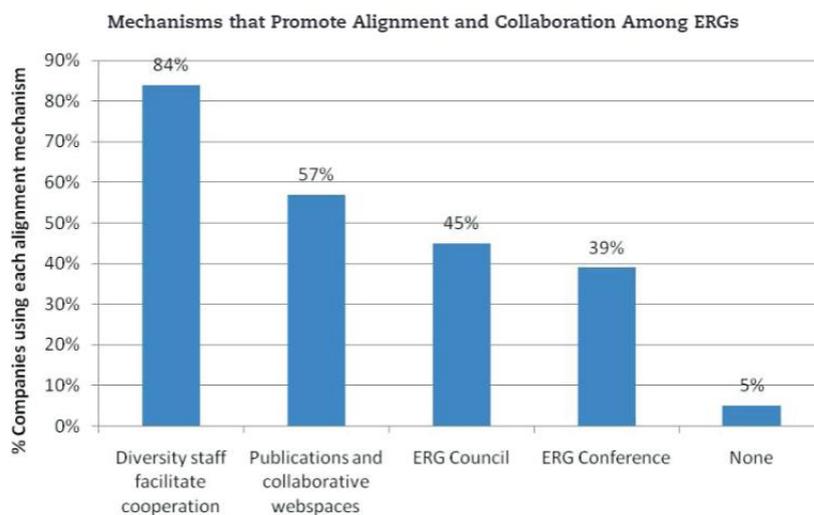
La maggior parte degli Employee Resource Groups è responsabile dei propri obiettivi, della struttura di leadership e del funzionamento.

Grafico 4: Allineamento degli ERG agli obiettivi dell'organizzazione



Fonte: Mercer. (Gennaio 2011). ERGs Come of Age: The Evolution of Employee Resource Groups.

Grafico 5: Operazioni che promuovono l'allineamento e la collaborazione tra ERGs



Fonte: Mercer. (Gennaio 2011). ERGs Come of Age: The Evolution of Employee Resource Groups.

Da una pubblicazione, derivante dall'ERG Diversity and Inclusion della NASA, si attesta che nelle aziende degli Stati Uniti l'8,5% della forza lavoro è membro di uno o più ERG. Gli Employee Resource Groups, come anticipato in precedenza, sono ormai presenti in quasi tutte le organizzazioni

di grandi dimensioni e stanno prendendo terreno anche in quelle di medie dimensioni.

Un'importante organizzazione che presenta al suo interno innumerevoli ERG è la NASA.

Ho preso come esempio questa organizzazione in quanto essa esprime in maniera molto chiara il perché i network groups siano di fondamentale importanza, nei capitoli successivi però analizzeremo più nel dettaglio i casi di altre importanti organizzazioni che hanno fatto degli ERG uno dei loro punti di forza.

La NASA dichiara: "È importante un maggiore utilizzo degli ERG perché servono ad una serie di scopi vitali per il successo della mission. Ad esempio, gli ERG possono essere una potente risorsa per contribuire ad aumentare la nostra diversità e migliorare l'inclusività complessiva dei nostri luoghi di lavoro. Questo è importante perché è stato dimostrato che la diversità nei team produce soluzioni migliori in caso di problemi complessi<sup>15</sup> (Page S. E., 2007). Possono anche servire a migliorare il coinvolgimento dei dipendenti e, in definitiva, contribuire a garantire che la NASA rimanga innovativa e competitiva per gli anni a venire". Sempre da tale documento possiamo constatare che gli Employee Resource Groups sono di successo quando sviluppano sia la capacità di leadership per dirigere e gestire sé stessi, sia la capacità di contribuire a soddisfare le esigenze aziendali dell'organizzazione.

Oltre al volume di Scott E. Page vi sono altri studi che affermano che i team diversificati e inclusivi sono la soluzione migliore, infatti, la ricerca Great Place To Work® ha dimostrato che quando si tratta di sbloccare l'innovazione la chiave sono i team diversificati ed inclusivi, indipendentemente dal settore, dal campo o dal dominio, le organizzazioni che cercano punti di vista diversi sperimentano tassi di innovazione più elevati. La ricerca ha inoltre scoperto che i luoghi di lavoro etnicamente diversificati mostrano una crescita dei ricavi più elevata rispetto ai loro omologhi meno diversificati, più nello specifico l'11,1% contro l'8,6%. L'innovazione non sta tanto negli esperti, tecnologi e professionisti della ricerca e sviluppo, ma sta nelle idee rivoluzionarie delle persone che nascono quando si riuniscono in team diversi e inclusivi. Questa tipologia di team crea idee non convenzionali, sono più ottimali nel prendere decisioni e hanno più capacità di realizzare idee innovative (Johansson F. e Hastwell C., 2023).

Quando parliamo di Employee Resource Groups è importante sottolineare che non esistono regole rigide, non esiste una struttura fissa o un modello decisionale, essi possono essere parte integrante di una strategia complessiva, per migliorare la cultura del posto di lavoro o per aiutare manager e leader ad analizzare le proprie dinamiche organizzative, relativamente alle quali vi è legato il rischio di poter portare ad un minore coinvolgimento di alcune popolazioni. Anche se non vi sono delle regole stabilite vi sono comunque delle raccomandazioni, come: essere aperti a tutti, partecipazione

---

<sup>15</sup> Page Scott E. (2007) The Difference: How the Power of Diversity Create Better Groups, Firms, Schools and Societies.

volontaria, fornire benefici a lungo termine sia all'organizzazione che ai rispettivi membri e che vengano fornite loro delle risorse, tra cui la sponsorizzazione esecutiva; come si può constatare alcune di queste raccomandazioni sono già state citate in precedenza.

La realizzazione di un ERG inizia con la definizione di un obiettivo condiviso da parte dei leader, su diversità, equità ed inclusione.

La letteratura sugli ERG suggerisce che siano efficaci, sostenibili e che abbiano delle caratteristiche comuni. Di seguito se ne elencano alcune:

- Dichiarazione di intenti o carta aziendale che dimostri lo scopo dell'ERG e la sua relazione con gli obiettivi dell'organizzazione;
- Una struttura di leadership formale che preveda la pianificazione della successione per garantire la vita dell'ERG anche oltre il leader ERG di turno;
- Sponsorizzazione esecutiva che sostenga l'ERG e mantenga i contatti con la leadership senior, ovvero permetta di avere una visione sui contributi e sugli impatti dell'ERG verso la leadership senior e inoltre consenta una vista che spazia dalle priorità dell'organizzazione a quelle dell'ERG, garantendo così l'allineamento;
- Un piano di reclutamento ben definito per i membri;
- Creare un senso di appartenenza per tutti.

Ciò che distingue gli ERG da un gruppo di supporto o da un qualsiasi altro gruppo che si forma al di fuori dell'organizzazione è il fatto che i primi hanno degli obiettivi, dei ruoli, dei processi e delle misure chiare e ben definite. L'organizzazione riconosce infatti che essi siano dei gruppi designati e che venga fornito un modo per gestirli.

La governance di un ERG non deve essere complessa, viene però suggerito dalle migliori pratiche quanto sia importante avere una Carta del gruppo ERG e una struttura definita. Nella Carta del gruppo devono essere riportati i suoi obiettivi, le attività principali, i benefici previsti e le iniziative che porteranno degli impatti in vari settori, come lo sviluppo professionale, il reclutamento, la fidelizzazione dei dipendenti, l'avanzamento degli obiettivi dell'organizzazione, ecc.... (Hastwell C., 2022).

Gli eventi ospitati dagli ERG spaziano dalle giornate di networking in presenza agli spazi condivisi per lo scambio di informazioni sulla rete aziendale.

“Essere un ERG” non è semplice, in particolare per i leader, i quali devono affrontare varie sfide: tre leader su cinque svolgono un ruolo di collaboratore individuale, ovvero non assumono alcuna posizione dirigenziale nell'organizzazione; la metà di essi ha dichiarato di avere un budget pari o inferiore a \$5.000 all'anno; inoltre i leader si sentono sottovalutati.

Il problema relativo alla scarsità di risorse a disposizione degli Employee Resource Groups è sorto

anche alcuni anni fa durante il meeting “For All Now Forum” organizzato da Great Place To Work. In un ERG le dimensioni contano, secondo i dati raccolti da uno studio condotto da Great Place to Work i gruppi con più di cento membri hanno la doppia probabilità di fungere da risorsa strategica per la propria organizzazione (Erb M., 2021).

Al di là di queste difficoltà gli Employee Resource Groups sono importanti, in quanto costruiscono relazioni di elevata fiducia che aiutano le aziende a prosperare, introducono nuovi modi di guardare ai problemi, guidano all’innovazione, promuovono un senso di appartenenza e ispirano la conversazione. Come sosteneva Friedman i network groups forniscono conoscenza alle minoranze sulle altre minoranze presenti all’interno dell’organizzazione e sulle opportunità di incontrarle, consentendo maggiori livelli di legami, sia forti che deboli, da sviluppare (Friedman R., 1996).

Il risultato finale dovrebbe essere il miglioramento dello sviluppo della carriera dei membri attraverso la costruzione di una comunità.

Quando ci sono delle lacune nell’esperienza spesso i leader si rivolgono agli ERG per garantire che tutti i lavoratori possano avere successo (Hastwell C., 2023). Dunque gli Employee Resource Groups portano un valore inestimabile di competenza culturale a qualsiasi organizzazione; essi favoriscono un marketing verso dei clienti sempre più diversificati.

Una cosa certa è che se i dipendenti si sentono a loro agio e provano un senso di appartenenza, sentendosi quindi sicuri di “portare sé stessi” al lavoro, allora riusciranno a lavorare nel miglior modo possibile, portando benefici e valore aggiunto a sé stessi e all’organizzazione.

Prima, nel vedere l’evoluzione storica degli Employee Resource Groups e poi nel definirli, vi è stato il modo di affermare che vi siano varie tipologie di ERG, per cui nel prossimo paragrafo analizzerò più nel dettaglio tali tipologie.

### 1.3 Le varie tipologie di ERG

Esistono numerose tipologie di ERG, solitamente sono organizzati per livello demografico, per esempio ERG relativo alle donne, per livello generazionale, ovvero ERG della generazione Y o per funzioni, per esempio funzione vendite.

Le tipologie di ERG più note, secondo uno studio di Priscilla H. Douglas, sono: quelle relative alla cura di una persona, può riferirsi a lavoratori che si prendono cura per esempio di parenti che hanno bisogno; quelle basate sulla diversità culturale; per gli ex dipendenti; per i lavoratori che hanno una forma di contratto flessibile; di tipo generazionale; per i dipendenti LGBTQIA+, un ERG come questo aiuta ad eliminare i pregiudizi e crea un senso di vicinanza tra persone con esperienze simili; per le persone con disabilità; per i papà sul posto di lavoro; per le donne, in particolare per lo sviluppo della leadership femminile; le affiliazioni religiose, per dare alle persone la possibilità di stabilire un legame a partire dal loro credo; per i veterani. (Casey J. C., Sabatini Fraone J. e Harrington B.).

Vediamo ora più nel dettaglio alcune macroaree di ERG. Partendo dalla macroarea dei gruppi basati sull'identità si può dire che essi si basano sulle caratteristiche condivise dei dipendenti, come l'etnia, il genere, l'orientamento sessuale, la religione, l'età o lo stato genitoriale; essi forniscono uno spazio in cui i dipendenti possono "connettersi" attraverso la condivisione di vissuti simili.

Una seconda macrocategoria è quella degli ERG basati sugli interessi, ad esempio un ERG focalizzato sulla sostenibilità ambientale. Vi è poi la macroarea degli ERG basati sulla carriera, essi si focalizzano su funzioni lavorative condivise o sui percorsi di carriera dei dipendenti, ad esempio un ERG incentrato sulle vendite, il quale può condividere migliori pratiche, opportunità di tutoraggio e networking. Abbiamo poi gli ERG a sostegno del benessere, che forniscono un supporto mentale, emotivo e fisico ai dipendenti che stanno affrontando un momento difficile della loro vita privata o professionale, un ERG di questo tipo potrebbe essere quello per la salute mentale. Un'ulteriore macroarea è quella dei gruppi di sviluppo professionale, essi sono molto simili agli ERG basati sulla carriera; vi sono poi i gruppi di volontariato che si concentrano sulla restituzione alla comunità, essi possono fornire ai dipendenti un senso di scopo e realizzazione e un'opportunità per sviluppare nuove competenze e costruire delle relazioni al di fuori del lavoro; questi gruppi possono aiutare la reputazione dell'azienda. Ci sono poi i gruppi di risorse aziendali che si focalizzano sul supporto degli obiettivi aziendali dell'organizzazione, essi possono essere organizzati attorno ad una particolare unità aziendale o attorno ad un particolare cliente o segmento del mercato. Questi gruppi possono aiutare i dipendenti a sviluppare le proprie capacità e competenze in una determinata area, condividere le migliori pratiche e collaborare su progetti volti a supportare gli obiettivi strategici dell'organizzazione. Infine l'ultima macrocategoria è quella dei gruppi di diversità, i quali si formano per favorire l'inclusione, la diversità e l'equità sul posto di lavoro; essi si concentrano su tematiche come il reclutamento e il mantenimento di talenti diversi, la consapevolezza e l'educazione ai

pregiudizi e la competenza culturale. I gruppi di diversità aiutano le organizzazioni a costruire una cultura più inclusiva e diversificata che a sua volta può portare a migliori prestazioni e ad un migliore processo decisionale (Khan R. H., 2023).

In un articolo di Sarah Claxton vengono citate alcune tipologie di ERG e in questo caso vi è una classificazione leggermente diversa rispetto a quanto visto sopra.

L'autrice li classifica nel seguente modo:

- Diversity and Inclusion ERG: organizzati attorno ad un'identità o ad una caratteristica specifica, come l'etnia, il genere, l'orientamento sessuale, l'abilità. Ne sono esempi DisAbilities ERG e ERG LGBTQ+;
- Affinity ERG: nascono per coloro che condividono degli interessi in comune. Ne è un esempio un ERG incentrato sulla sostenibilità ambientale;
- Volunteer ERG: incentrati nell'organizzare delle attività di volontariato per quei dipendenti che si impegnano nel servizio nelle comunità e nel lavoro filantropico;
- Professional development ERG: concentrati sullo sviluppo della leadership, sul mentoring e sul networking. Ne è un esempio Women in Leadership ERG (Claxton S., 2023).

Ci tengo a soffermarmi per un breve momento sugli ERG ambientali, in quanto è una tematica molto attuale.

In un report di Mercer del 2011 è emerso che uno dei principali tipi di ERG che si è sviluppato è stato quello incentrato sulle tematiche ambientali di sostenibilità; questi gruppi sono sorti perché molti dipendenti hanno a cuore le problematiche ambientali. A conferma di quanto detto vi è un'indagine condotta da Ernst Young nel 2011 su 272 dirigenti di grandi organizzazioni attive in 24 settori, in cui viene affermato che i dipendenti sono uno dei principali motori degli sforzi di sostenibilità di un'organizzazione. Molte organizzazioni ritengono gli sforzi dei loro ERG ambientali come parte di una più ampia iniziativa di sostenibilità dell'organizzazione. Questo tipo di ERG, come strumenti principali per cambiare le cose, utilizza l'advocacy e la sensibilizzazione. Vi è però da dire che anche se i membri di questa tipologia di ERG presentano degli elevati livelli di fiducia nella leadership dell'organizzazione in generale, vi sono purtroppo dei punteggi più bassi rispetto agli altri ERG, per quanto riguarda il tipo di impatto che tale gruppo ha sull'azienda nel suo complesso; l'unica area in cui sembrerebbe avere un impatto significativo è quella della cultura dell'organizzazione. Questi dati sono giustificati dal fatto che gli ERG ambientali si pongono degli elevati obiettivi di impatto sull'ambiente, con un difficile tracciamento dei risultati delle attività di advocacy.

Le organizzazioni che promuovono l'impegno per la sostenibilità attraverso gli ERG hanno dei benefici per i dipendenti, con la creazione di un maggiore senso di comunità e benefici per l'organizzazione stessa, in quanto aumenta l'impegno nel lavoro dei propri dipendenti. Infine si può

dire che le organizzazioni con ERG incentrati sull'ambiente sembrano avere degli alti livelli di sostegno da parte dei vertici aziendali (Rolf S. J., Schlachter S. D. e Welbourne T. M., 2016).

In uno studio di Welbourne e McLaughlin sono state proposte tre tipologie per identificare e categorizzare gli Employee Resource Groups:

- Social-cause-centered ERG;
- Professional-centered ERG;
- Attribute-centered ERG.

I social-cause-centered ERG sono incentrati su problematiche sociali, per esempio i dipendenti aventi malattie oncologiche, oppure sono quegli ERG composti da persone che hanno a cuore le problematiche ambientali.

I Professional-centered ERG riguardano degli specifici campi professionali, per esempio gli ingegneri, i tecnici, ecc...

Ed infine gli attribute-centered ERG sono più focalizzati sulle caratteristiche personali dei propri membri, quindi gli LGBTQ ERG, l'ERG delle dipendenti di genere femminile oppure l'ERG dei dipendenti di origine cinese, ecc....

Welbourne e McLaughlin hanno utilizzato queste tre tipologie per analizzare sia i dati relativi all'identità,<sup>16</sup> i commenti e le osservazioni del perché i dipendenti scelgono di aderire ad uno o più ERG.

Da questa analisi appaiono le seguenti tabelle:

Tabella 1: Punteggi relativi alla presenza delle varie identità tra le tre tipologie di ERG

<b>Identity</b>	<b>Social-Cause-Centered</b>	<b>Professional-Centered</b>	<b>Attribute-Centered</b>
ERG	3.76	3.17	3.67
Organization	4.25	4.15	4.35
Job	3.65	3.45	3.68
Team	3.60	3.54	3.77
Innovator	4.34	4.24	4.26
Career	4.00	3.92	3.97

Fonte: Welbourne Theresa M. e McLaughlin Lacey Leone. (2013). «Making the Business Case for Employee Resource Groups». Wiley Periodicals.

<sup>16</sup> In questo studio gli autori hanno affrontato il tema della teoria dell'identità, la quale concerne nel come i dipendenti vedono loro stessi. Il concetto di identità permette di capire le scelte comportamentali di una persona nel suo lavoro. In questo studio vengono identificate cinque specifiche identità/ruoli: core job identity, il quale consiste nel lavoro principale per cui la persona è stata assunta; team-member identity, questa identità si riferisce ai dipendenti che sono membri di uno o più team; innovator identity, si riferisce a qualcuno che ha nuove idee o che aiuta gli altri ad implementare nuovi concetti; career identity, relativa a coloro che prestano un occhio di riguardo alla carriera e alle specifiche abilità per avanzare in un determinato "campo"; ed infine, organization-member identity, quest'ultima identità si riferisce a quei dipendenti che fanno del bene anche per l'azienda.

Welbourne Theresa M. e McLaughlin Lacey Leone. (2013). «Making the Business Case for Employee Resource Groups». Wiley Periodicals.

Da questa tabella si può notare che la tipologia di ERG con un punteggio di identità maggiore è quella dei Social-Cause-Centered e quella con il punteggio minore è la Professional-Centered. Ciò sta a significare che i membri dei Social-Cause-Centered ERG sono più propensi a donare molto del loro tempo sulle cause e sulle attività dell'ERG stesso, rispetto ai colleghi dei Professional-Centered ERG.

Tabella 2: Ragioni per aderire agli ERG nelle tre tipologie

<b>Reason for Joining</b>	<b>Social-Cause-Centered</b>	<b>Professional-Centered</b>	<b>Attribute-Centered</b>
Social (fun)	0%	51%	32%
Cause-focused	52%	10%	25%
Personal/professional development	33%	44%	43%
Support the company	38%	11%	21%

Note that the numbers (per column) add up to more than 100% because one person can answer in more than one way. The percentage is the percentage of the population that mentioned this reason.

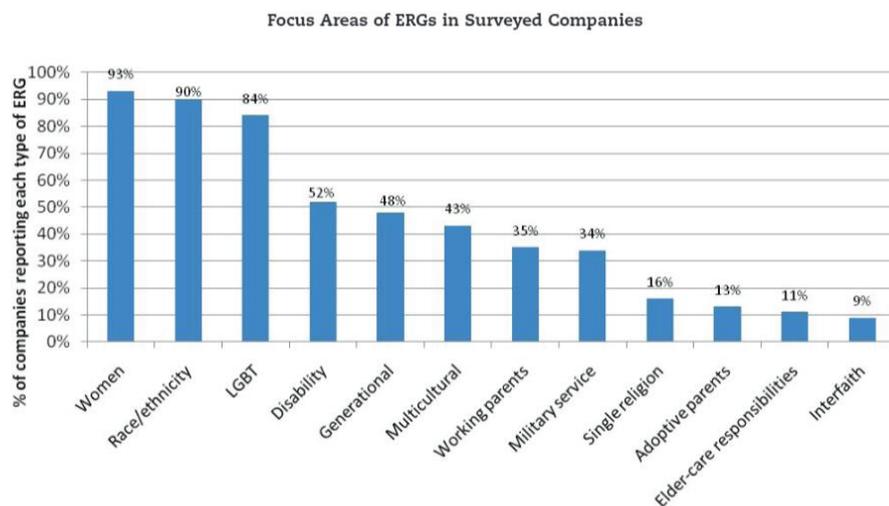
Fonte: Welbourne Theresa M. e McLaughlin Lacey Leone. (2013). «Making the Business Case for Employee Resource Groups». Wiley Periodicals.

Dalla tabella sopra riportata si può notare che i dipendenti aderiscono ai vari tipi di ERG per diverse ragioni: coloro che aderiscono agli ERG di tipo Social-Cause-Centered sono motivati dal far parte di qualcosa di più grande di loro, essi sono molto legati alla causa in oggetto. Chi aderisce ai Professional-Centered invece cerca un “guadagno” personale dall'ERG, ed infine chi aderisce agli Attribute-Centered ERG lo fa per uno sviluppo professionale e per una maggiore interazione; inoltre i membri di questa tipologia di ERG danno molta importanza al lavoro in generale e al lavoro di squadra.

Da questo studio si è, quindi, compreso che le persone hanno ragioni diverse per aderire agli ERG in base al tipo di ERG stesso.

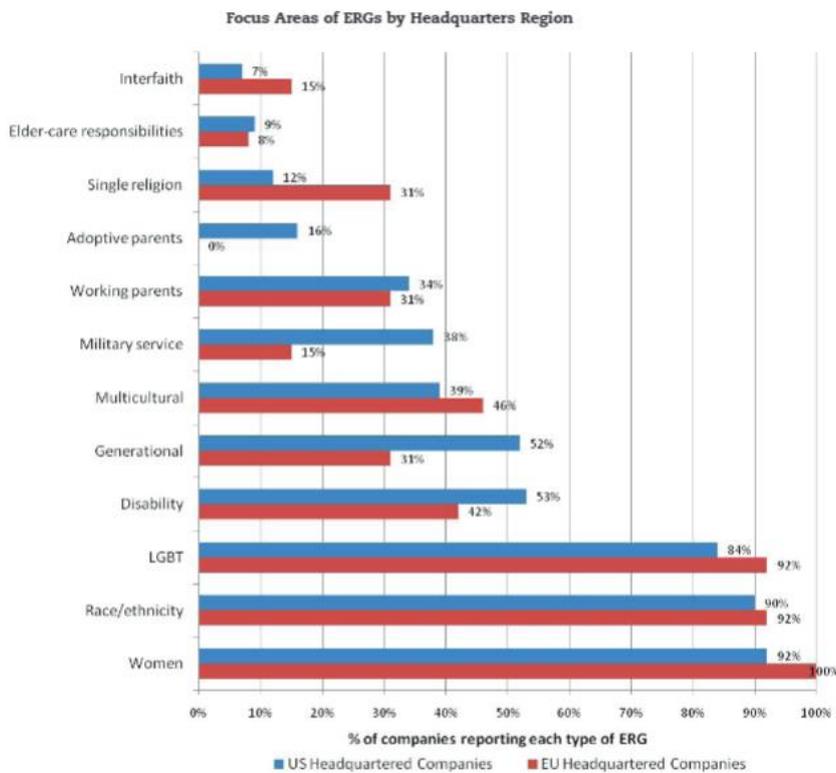
Di seguito viene riportato un grafico, tratto dal report di Mercer del 2011, in cui viene rappresentata in percentuale la presenza delle varie tipologie di ERG nelle organizzazioni.

Grafico 6: Presenza delle varie tipologie di ERG nelle organizzazioni.



Fonte: Mercer. (Gennaio 2011). ERGs Come of Age: The Evolution of Employee Resource Groups.

Grafico 7: Distribuzione in aree geografiche degli ERG



Fonte: Mercer. (Gennaio 2011). ERGs Come of Age: The Evolution of Employee Resource Groups.

Un aspetto interessante che si può evincere dal grafico sopra riportato è che gli ERG incentrati su donne, etnia, e orientamento sessuale/identità di genere (LGBT) sono i più comuni, indipendentemente da dove ha sede l'azienda. Per quanto riguarda ERG come: genitori adottivi, militari, disabilità, generazioni/età c'è molta più probabilità che si trovino negli USA; invece relativamente alle aziende con sede in Europa, esse presentano molti più ERG focalizzati sui temi religiosi.

Un tempo era molto più probabile che, indipendentemente dall'ubicazione della sede centrale, le organizzazioni avessero ERG nelle loro filiali situate negli Stati Uniti. Questo trend ormai da molti anni non è più così, infatti ad esempio l'ERG legato alle donne è molto diffuso in tutta Europa e anche in America Latina, nella regione dell'Asia-Pacifico, in Nuova Zelanda e in Australia; oppure gli ERG sulla disabilità, quelli multiculturali e gli ERG LGBTQ sono molto diffusi in tutta Europa.

Nella maggior parte dei casi gli Employee Resource Groups che comprendono più regioni geografiche vengono gestiti come gruppi indipendenti piuttosto che come gruppo unico, ovvero il gruppo nel suo complesso sceglie congiuntamente l'iniziativa globale ma poi le attività che vengono svolte per questa iniziativa all'interno dei singoli gruppi situati in diverse regioni geografiche sono differenti tra loro. Un esempio di quanto detto è il caso di McDonalds, il quale ha coniato il termine "glocal" per indicare il modo in cui opera il suo Women's ERG; il gruppo globale è organizzato in

regioni, i singoli Paesi hanno le proprie reti che si allineano alla strategia regionale e globale, ma possono differire in base agli obiettivi aziendali locali.

Mercer nel redigere il suo report ha svolto varie interviste, attraverso le quali si è riscontrato che il numero dei membri appartenenti agli Employee Resource Groups tende ad essere più elevato nelle aziende con sede negli Stati Uniti, in quanto in alcune di queste aziende gli ERG esistono da trent'anni. Questo dato rispecchia quanto detto in precedenza, ovvero che in origine le organizzazioni avevano i loro ERG nelle aziende con sede negli USA. A conferma di quanto visto nelle interviste è anche emerso che in media l'8,5% dei dipendenti di aziende con sede negli Stati Uniti è membro di uno o più ERG, mentre nelle aziende che hanno sede in altri luoghi la media si abbassa al 4,3%.

Inoltre Mercer nel suo studio ha constatato che gli ERG sono coinvolti in tre grandi categorie di attività commerciali, le quali sono (Hastings R. R., 2011):

- Attività commerciali con impatto diretto sulle operazioni aziendali, come il marketing, la valorizzazione del marchio e lo sviluppo del prodotto;
- Acquisizione e sviluppo dei talenti;
- Diversità e inclusione della forza lavoro.

Dopo aver raccontato l'evoluzione storica degli Employee Resource Groups, averli definiti e aver presentato le varie tipologie, termino ora il primo capitolo osservando gli ERG da un punto di vista giuridico.

#### 1.4 La legalità degli ERG: ERG vs sindacati

Agli inizi del ventesimo secolo i datori di lavoro istituivano regolarmente organizzazioni di dipendenti controllate dalle aziende, per prevenire la formazione di sindacati indipendenti. Il governo degli Stati Uniti decise quindi di vietare questi “sindacati aziendali”, attraverso l’approvazione nel 1935 del National Labor Relations Act (NLRA). La NLRA protegge la democrazia sul posto di lavoro, garantendo ai dipendenti del settore privato il diritto fondamentale di cercare migliori condizioni di lavoro e di indicare un rappresentante senza avere il timore di possibili ritorsioni.

La sezione 8(2)(a) della NLRA afferma: “Costituirà una pratica lavorativa sleale per un datore di lavoro [...] dominare o interferire con la formazione o l’amministrazione di qualsiasi organizzazione sindacale o contribuire finanziariamente o con altri supporti ad essa [...]” (National Labor Relations Act, 1935)<sup>17</sup>. Con il termine organizzazioni lavorative la sezione 2(5) della NLRA intende definire “qualsiasi organizzazione di qualsiasi tipo [...] a cui partecipano i dipendenti e che esiste allo scopo, in tutto o in parte, di trattare con i datori di lavoro in merito ai reclami [...] o condizioni di lavoro”.

Una domanda che sorge spontanea dopo aver preso atto di quanto scritto nella sezione 8(2)(a) della NLRA, è quella di sapere se vi sono o meno degli ERG sleali, ovvero che non rispettano questa normativa. Secondo la rivista online onlabor alcuni ERG violano tale norma, in quanto in primo luogo i datori di lavoro molto spesso interferiscono con la formazione o l’amministrazione degli ERG e in secondo luogo le aziende forniscono quasi sempre dei supporti materiali, come per esempio gli spazi per le riunioni, il tempo libero concesso ai membri in modo da poter partecipare alle varie attività, finanziamenti, ecc....

Alcuni studiosi si sono poi posti la seguente domanda: “Gli ERG trattano con i datori di lavoro in modo sufficiente da qualificarsi come “organizzazioni sindacali”?”; per rispondere a questa domanda è importante sottolineare che perché vi sia il requisito del “trattamento” vi deve essere l’impegno in uno scambio bilaterale di proposte tra datore di lavoro e l’ERG stesso, unito ad una considerazione reale o apparente del manager, lo scambio bilaterale deve prevedere anche un modello o pratica che si estenda nel tempo.

Alcuni ERG si comportano come degli spazi sociali e di networking, quindi rispondono in maniera negativa alla domanda posta, non classificandosi come “organizzazioni sindacali”. Altri Employee Resource Groups invece, tendono a varcare il limite del patrocinio<sup>18</sup> e della contrattazione, sorge dunque il dubbio in questi ultimi casi che gli ERG siano nati per mantenere i luoghi di lavoro liberi dai sindacati.

---

<sup>17</sup> National Labor Relations Act.

<https://www.nlrb.gov/guidance/key-reference-materials/national-labor-relations-act>

<sup>18</sup> Nel linguaggio giuridico sta ad indicare il compito di difesa, di assistenza e di rappresentanza in giudizio.

Da un sondaggio condotto tra i membri di un ERG per le donne, il 70% di esse riteneva che il proprio ERG avesse contribuito fortemente nel cambiare le politiche sul luogo di lavoro, il 55% ha affermato che essi avessero migliorato il congedo parentale e il 53% ha affermato di aver ottenuto benefici più generosi per le ferie.

Gli ERG sembrano assumere sempre più il ruolo di concorrenti diretti dei sindacati. Da tali riflessioni sorgono due correnti di pensiero: la prima corrente sostiene che gli Employee Resource Groups possano distruggere il processo di sindacalizzazione, mentre la seconda che lo possano facilitare.

La prima teoria afferma che gli ERG, in quanto aiutano i lavoratori ad avere voce in capitolo in azienda, possono soddisfare i bisogni dei dipendenti di sindacalizzarsi e quindi vanno ad ostacolare la loro volontà a lottare per avere un sindacato. Mentre se i lavoratori ritengono che i loro ERG siano inefficaci, potrebbero pensare che l'azione collettiva sia inefficace e quindi eviterebbero la sindacalizzazione. Infine, sempre secondo questa prima corrente di pensiero, gli ERG potrebbero distruggere il processo di sindacalizzazione portando i lavoratori a credere che i loro interessi siano allineati a quelli del management.

Per quanto riguarda la seconda teoria vi è chi sostiene che gli ERG possano facilitare il processo di sindacalizzazione, infatti essi dicono che i lavoratori, unendosi a ERG efficaci, acquisiscano esperienza nell'organizzazione e nel patrocinio. Questa loro esperienza di successo potrebbe spingerli a ricercare guadagni ancora maggiori attraverso la sindacalizzazione; nel caso in cui i dipendenti aderissero a ERG inefficaci potrebbero ritenerli impotenti e spingere dunque per la sindacalizzazione. Secondo l'articolo riportato da J. Odessky, sulla rivista onlabor, le "prove" a disposizione vanno a favore di entrambe le correnti di pensiero. Se prendiamo come esempio il caso dei due ERG LGBTQ+ di Google, possiamo affermare che i successi ottenuti attraverso essi hanno spinto i tre principali attivisti dei gruppi di movimento dei lavoratori di Google a continuare ad organizzarsi anche al di fuori della struttura ERG; nonostante ciò però non sono ancora riusciti a raggiungere la sindacalizzazione, in quanto si può dire che il processo gli sia "sfuggito di mano".

Nel 2020 la densità sindacale ha raggiunto il minimo storico, nel settore privato, del 6,2%. Nonostante la sindacalizzazione andrebbe a beneficio del resto dei lavoratori, nella situazione attuale essa non è molto realistica, infatti la probabilità per il restante 93,8% dei dipendenti di ottenere un contratto secondo l'attuale regime del diritto del lavoro, è veramente scarsa; per cui un obiettivo odierno è sicuramente quello di far sì che la sindacalizzazione diventi un'alternativa realistica, ma fino ad allora per i lavoratori non sindacalizzati l'essere membri di un ERG è la scelta migliore (Odessky J., 2020).

Il successivo capitolo è l'ultimo relativo alla letteratura di questa tesi, in esso osserverò gli effetti e i benefici derivanti dagli Employee Resource Groups, analizzando anche come essi possano aiutare nello sviluppo di nuovi leader nell'organizzazione.

## Capitolo II:

### Effetti e benefici derivanti dagli Employee Resource Groups

#### 2.1 I benefici derivanti dagli ERG

Gli Employee Resource Groups sono una forma di gestione della diversità, osservando la diversità presente nella forza lavoro di tutto il mondo, si può vedere che essa porta vari vantaggi alle organizzazioni, che possono essere: una maggiore competitività ed efficacia (Hayes, Bartle e Major, 2002), maggiori performance finanziarie (Hunt, Layton e Prince, 2015) e un afflusso di idee fresche, innovative e creative, che favoriscono il cambiamento organizzativo. Inoltre una maggiore diversità organizzativa permette alle organizzazioni di scegliere tra un contesto più ampio di talenti, aumentando così la loro capacità di innovare e quindi di prendere decisioni migliori, che consentono poi di soddisfare una varietà di bisogni derivante da una base più ampia di clienti (Cox e Blake, 1991; Guillaume et al. 2013).

Mentre le organizzazioni proseguono il loro cammino verso la diversificazione dei luoghi di lavoro, le tendenze demografiche globali pongono in evidenza l'importanza di esaminare le attività di inclusione che integrano gli sforzi per la diversità, compreso l'utilizzo degli Employee Resource Groups (Cenckci A. T., Zimmerman J., Bircan T., 2019). Vi sono alcune ricerche che dimostrano come gli ERG offrano benefici sia ai dipendenti che ai datori di lavoro.

Arnold Jennifer Taylor, in una sua pubblicazione, riporta alcuni casi aziendali come: l'azienda di semiconduttori Fortune 200, l'azienda farmaceutica Eli Lilly, Ford, Hewlett-Packard (HP) o ancora lo studio legale Sonnenschein Nath & Rosenthal LLP; documentando in particolar modo l'aspetto del reclutamento. Arnold dichiara che le aziende vogliono attrarre e trattenere una forza di lavoro diversificata, non solo perché sia una cosa giusta, ma soprattutto perché i dipendenti che rispecchiano il mercato mettono le aziende in vantaggio competitivo.

Velásquez, presidente e amministratore delegato di The Diversity Training Group, una società di consulenza e formazione sulla diversità, in un'intervista su come i datori di lavoro possano vedere i propri lavoratori da un altro punto di vista, in modo tale da ricavare dalla diversità il vero valore di successo, rilascia la seguente dichiarazione: "Considerateli non solo come dipendenti ma come potenziali clienti. [...] Consentite loro di esprimere giudizi in maniera completa sull'organizzazione [...]. È davvero piuttosto ingegnoso: puoi assumere una società di marketing per mettere assieme un focus group per te, oppure puoi farlo da solo".

Relativamente alle parole appena viste si può affermare che Ford, con i suoi 10 ERG, sia stata un'organizzazione pioniera in questo campo. Essa attraverso l'ERG delle donne ha influito sull'altezza del sedile, oppure i dipendenti Ford che si occupano del tema della disabilità esaminano

i progetti per quanto riguarda i problemi di accessibilità, ecc.... Ford ha anche utilizzato i propri ERG come forza vendite ad hoc, incoraggiando i membri a promuovere il programma di sconti Friends and Neighbours dell'azienda. Altre organizzazioni presentano delle interazioni simili, il dipartimento di comunicazione di Eli Lilly per esempio ha chiesto ai vari membri dei vari ERG le loro opinioni a riguardo di una serie di articoli di marketing esterno; in HP inoltre i membri dell'Employee Resource Groups relativo alla disabilità hanno effettuato dei test sull'accessibilità di vari nuovi prodotti.

Un impegno come questo fa sentire i lavoratori apprezzati e dimostra che la consapevolezza della diversità è parte integrante dell'organizzazione (Arnold J. T., 2006).

Oltre ad Arnold vi è un'ulteriore ricerca, tenuta da Friedman, Kane e Cornfield nel 1998, che ci tengo a citare, la quale dimostra i benefici per i dipendenti derivanti dagli Employee Resource Groups.

La ricerca è iniziata nel 1993 e consisteva in un'intervista ai membri dell'Associazione National Black MBA; tale intervista ha permesso loro di comprendere l'impatto degli ERG sui dipendenti afro-americani del Paese, ricevendo su 2875 "questionari" inviati, 397 risposte; può sembrare una percentuale bassa, ma in realtà per lo svolgimento di tale ricerca era sufficiente.

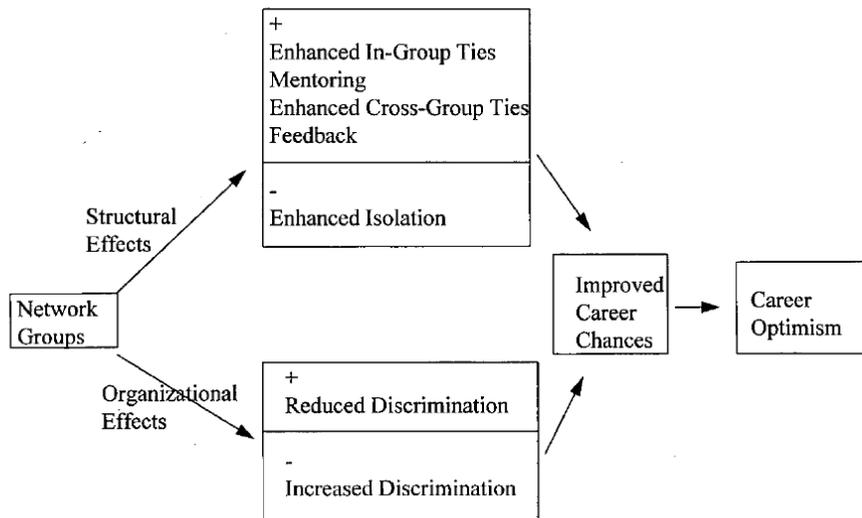
L'età media degli intervistati era di 35 anni, il 55% di loro erano uomini e il 95% aveva una laurea magistrale; il 35% degli intervistati si è identificato come "individuo contributore", ovvero non dirigente, il 31% si è identificato come manager, il 21% come quadri intermedi, l'11% come dirigenti e il 2% non ha risposto alla domanda in oggetto. Ogni intervista comprendeva tre serie di domande: la prima serie riguardava gli aspetti demografici; la seconda serie comprendeva una domanda sugli ERG, in cui semplicemente veniva chiesto se all'interno della loro azienda vi fossero uno o più ERG, in caso affermativo c'erano poi ulteriori domande; la terza serie riguardava alcune domande sull'atteggiamento, per valutare aspetti come la percezione dei lavoratori sulla loro carriera, sulle relazioni al lavoro, ecc....

In questa ricerca si parte dalla considerazione di varie ipotesi, per poi verificarle. Alcune ipotesi partono da una predisposizione positiva nei confronti degli ERG e altre da una predisposizione negativa. Tra le ipotesi positive abbiamo che: le dipendenti donne e le minoranze nelle organizzazioni con degli ERG si sarebbero sentite più ottimiste riguardo la loro carriera; gli ERG avrebbero migliorato l'ottimismo facilitando l'accesso alle risorse sociali; i sentimenti relativi alla discriminazione nelle organizzazioni con gli ERG sarebbero stati inferiori.

Ci sono poi anche due ipotesi contrarie: una prima ipotesi che voleva verificare se nelle organizzazioni che presentavano ERG vi fosse maggiore discriminazione; e la seconda ipotesi che aveva lo scopo di determinare se gli Employee Resource Groups andassero a diminuire il supporto sociale, diminuendo le interazioni tra i gruppi.

Tutti gli aspetti sia negativi sia positivi che sono stati rilevati durante questo studio, nell'analisi di queste ipotesi, sono riassunti nella seguente figura.

Figura 1: Impatto degli ERG sull'ottimismo professionale dei dipendenti



Fonte: Friedman Ray, Kane Melinda e Cornfield Daniel B. (1998). «Social Support and Career Optimism: Examining the Effectiveness of Network Groups Among Black Managers». Human Relations.

La prima fase della loro analisi era comprendere se gli Employee Resource Groups avessero un impatto positivo sull'ottimismo relativo alla carriera. I risultati ottenuti hanno dimostrato che tale impatto positivo sussiste, dando in questo modo supporto alla prima ipotesi vista in precedenza.

Un secondo step di questa ricerca riguardava gli effetti degli ERG sulle strutture sociali, sulla discriminazione e scoprire quale di questi effetti tratta la relazione tra gli ERG e l'ottimismo professionale. Verificato questo secondo step si è constatato che gli ERG hanno un'influenza positiva sui legami tra dipendenti afro americani e sul mentoring, tutto ciò va a sostegno dell'ipotesi due. Si è poi visto che gli Employee Resource Groups hanno aumentato la sensazione che i dipendenti neri siano supportati maggiormente da altri dipendenti neri, ed è inoltre diminuita la sensazione che per i bianchi sia difficile fungere da mentori.

In quest'ultima constatazione vi sono due cose contrapposte, in quanto da un lato si afferma che, a seguito della formazione dei network groups, non ci sia tanto supporto da parte dei bianchi quanto dai neri, causando così che i dipendenti neri restino più isolati dai dipendenti bianchi.

Dall'altro lato invece si afferma che la capacità dei dipendenti neri di lavorare con i mentori bianchi sia migliorata. Vi sono dunque affermazioni a supporto dell'ipotesi: “Gli Employee Resource Groups vanno a diminuire il supporto sociale diminuendo le interazioni tra i gruppi”, ed altre che invece sono contraddittorie.

Proseguendo con l'analisi si è poi riscontrato che gli ERG sembrerebbero non avere alcun impatto sulla discriminazione, per cui si rifiutano le ipotesi in cui si sosteneva che i pensieri/sentimenti relativi alla discriminazione nelle organizzazioni con gli ERG sarebbero stati inferiori o maggiori. Questo però non vuol dire che gli ERG vanno a “peggiore la situazione” di un'organizzazione sotto il punto

di vista della discriminazione, anzi essi non vanno in alcun modo ad aumentarla all'interno delle organizzazioni, in quanto sono nati per includere e non per escludere.

Da questa analisi svolta da Friedman, Kane e Cornfield tra il 1993 e il 1998 si è giunti alla seguente conclusione: gli Employee Resource Groups hanno un impatto positivo sui dipendenti neri, almeno per quanto riguarda la soddisfazione espressa con i loro progressi nella carriera, inoltre essi hanno un impatto sulla struttura sociale della organizzazione. Si è dimostrato che le organizzazioni aventi gli ERG consentono che vi siano più legami tra dipendenti afro-americani, che vi sia un maggiore supporto da parte dei mentori e che riescano a lavorare meglio con i mentori bianchi.

È stato però riscontrato che i sentimenti di discriminazione hanno un impatto significativo sull'ottimismo professionale, ma gli ERG non hanno avuto alcun impatto su tali sentimenti.

Quindi il principale effetto degli ERG è sulla struttura sociale e sul supporto alla carriera professionale ma non è sulle capacità di cambiare gli atteggiamenti (Friedman R., Kane M. e Cornfield D. B., 1998).

Di seguito riporto alcuni dei benefici derivanti dagli Employee Resource Groups:

- Migliorano le condizioni di lavoro: focalizzandosi sul miglioramento della vita lavorativa per le persone sottorappresentate sul luogo di lavoro. Per esempio un ERG per le persone con disabilità fisiche può comportare dei cambiamenti relativamente ad alcune caratteristiche di accesso all'ambiente di lavoro;
- Creano un luogo di lavoro inclusivo: gli ERG, ponendo particolare attenzione all'inclusione, diventano quindi dei paladini di pratiche etiche ed eque all'interno di un'organizzazione;
- Migliorano l'esperienza dei dipendenti sul posto di lavoro: la formazione di tali gruppi permette ai dipendenti sottorappresentati di disporre delle stesse risorse di coloro che invece non devono affrontare alcuna disuguaglianza. Per i dipendenti sottorappresentati avere un ampio accesso all'aiuto fornisce loro un'esperienza più positiva sul posto di lavoro;
- Promuovono la diversità e la consapevolezza culturale: come abbiamo già visto nel precedente capitolo, essi operano per aiutare i dipendenti e la leadership a capire le diverse norme culturali, in modo da poter essere il più inclusivi possibile;
- Identificano e sviluppano leader: fornire maggiori opportunità di crescita ai membri degli ERG spesso porta alla formazione di leader che si distinguono dalla massa e che vanno a superare le aspettative<sup>19</sup>.

Ulteriori vantaggi per i dipendenti membri degli ERG possono essere il diffondere un senso di appartenenza: quest'ultimo è davvero importante in particolar modo per le organizzazioni di grandi dimensioni. I gruppi di risorse dei dipendenti sono dei poli di crescita professionale, essi creano delle vie tramite le quali i membri possono interagire con i colleghi di diversi dipartimenti e livelli, tutto

---

<sup>19</sup> Employee Resource Groups-Benefits and How To Support Them.

questo va quindi a promuovere il networking e il tutoraggio. Un ulteriore beneficio importante è l'advocacy, ovvero la possibilità dei dipendenti di far sentire la loro voce e sostenere le loro esigenze; inoltre, come visto attraverso lo studio di Friedman, Kane e Cornfield, essi vanno a migliorare l'impegno e il morale dei dipendenti sul posto di lavoro, creando così una maggiore soddisfazione lavorativa.

Gli ERG influenzano l'organizzazione attraverso gli effetti diretti sulle operazioni di business, attraendo e sviluppando i dipendenti e contribuendo alla presenza di una diversa ed ampia base di dipendenti.

In uno studio di Kaplan, Sabin e Smaller-Swift essi affermano che gli ERG sono un elemento critico nella creazione di una cultura di inclusione e di un luogo di lavoro che supporti la diversità di background, di pensiero e di prospettiva. Githens e Aragon, invece, in uno studio sugli LGBTQ+ ERG, sempre a conferma degli impatti di questi gruppi all'interno delle organizzazioni, hanno osservato che tali ERG effettivamente comportavano un cambiamento nell'organizzazione, guidandola verso un percorso di formazione sulla diversità e verso i benefici per i conviventi.

In una ricerca di Catalyst, inoltre, il 50% delle organizzazioni dichiarò che la proposta principale dei propri ERG era quella di fornire delle opportunità di sviluppo della leadership e delle esperienze di management, questa proposta coincide perfettamente con le analisi e gli studi citati nelle pagine precedenti. Van Aken nel 1994 identificò vari benefici derivanti dagli Employee Resource Groups: comunicazione nel e tra i gruppi, capacità di problem-solving, sviluppo professionale, costruzione di una cultura sulla fiducia e sulla comunità e l'aumento della conoscenza dell'organizzazione. Aken dichiara che gli ERG possono svolgere un ruolo determinante negli sforzi di miglioramento continuo di un'organizzazione, fornendo un modo strutturato e sistematico di coinvolgere "i colletti bianchi" e i lavoratori della conoscenza (Aken, Monetta e Sink, 1994).

Welbourne, Rolf e Schlachter hanno suddiviso i benefici degli ERG in tre livelli: i benefici individuali, quelli del gruppo stesso e quelli dell'organizzazione nel suo complesso.

Per quanto riguarda i benefici individuali, in questo studio vengono effettuate varie affermazioni: la prima sostiene che i membri degli ERG, che hanno come scopo principale la professionalità, vedranno degli impatti positivi nella loro carriera o delle promozioni con l'azienda; la seconda affermazione dichiara che essere in un ruolo di leadership all'interno di un ERG permette di avere degli impatti positivi sulla crescita della propria carriera o delle promozioni con l'azienda; la terza sostiene che i membri degli ERG avranno dei livelli più alti di attitudini e capacità individuali di relazionarsi al lavoro, presentando un maggiore coinvolgimento, responsabilità e qualsiasi altro livello di soddisfazione nell'ambiente di lavoro; ed infine vi è la quarta affermazione, la quale dichiara che i

gruppi di risorse dei dipendenti modereranno la relazione tra le attitudini lavorative dei membri degli ERG e dei singoli dipendenti. Inoltre i social-cause-centered e gli attribute centered ERG avranno degli impatti più forti e positivi.

Per quanto riguarda i benefici dell'ERG stesso questo studio ha riscontrato che, in base alla fase del ciclo di vita in cui si trova l'ERG, ci sarà un impatto diverso sull'efficacia complessiva dello stesso, con gli Employee Resource Groups più recenti che avranno maggiori risultati positivi. Anche il tipo di ERG avrà un impatto sull'efficacia complessiva e sulla popolarità, ad esempio sui livelli di adesione.

Questa analisi ha poi dimostrato che gli ERG che adottano una struttura gerarchica avranno più successo nei processi di reclutamento e selezione, garantendo una maggiore sostenibilità a lungo termine. Gli ERG che invece adottano una struttura orizzontale avranno maggiore successo nel creare un libero flusso di idee tra tutti i membri.

In conclusione le organizzazioni con dei team di gestione che temono gli ERG avranno meno probabilità di ricevere tutti i benefici che ne derivano dal loro potenziale.

Ed infine, relativamente all'ultimo livello, ovvero ai benefici riguardanti l'organizzazione nel suo complesso, si sono rilevati i seguenti: la presenza degli ERG ha un impatto positivo e va incontro agli obiettivi dell'unità Diversity & Inclusion (D&I), le organizzazioni con tali gruppi hanno più successo nella D&I rispetto a quelle senza ERG; le aziende che coinvolgono gli ERG in iniziative di innovazione trarranno vantaggi positivi da questi programmi e i nuovi prodotti o servizi miglioreranno la performance complessiva dell'azienda; gli ERG coinvolti nelle pratiche HR avranno impatti positivi sui risultati HR, che si tradurranno poi in risultati aziendali positivi; migliorando i livelli di fiducia nell'organizzazione gli ERG permettono di costruire dei team più forti; gli ERG incentrati sulla causa sociale e sull'attribuzione avranno maggiori probabilità di avere un impatto sul marchio e sulla reputazione dell'azienda (Welbourne T. M., Rolf S. e Schlachter S., 2015).

Guardiamo ora più nel dettaglio i benefici per i membri degli Employee Resource Groups.

Uno dei pochi studiosi che ha analizzato gli ERG da questa prospettiva è stato Friedman, nei suoi studi in particolare si è concentrato sugli ERG per gli afro-americani, per gli asiatici, gli ispanici e per le donne. Esso sostiene che il valore fondamentale della partecipazione dipende dalla dimensione dei vantaggi sociali che il gruppo di rete offre ai membri. Secondo Friedman gli ERG sono sorti per produrre legami sociali che aumentano l'interazione tra i dipendenti appartenenti alle minoranze, con la conseguenza di avere delle relazioni profonde ed abbondanti tra coloro che detengono un'identità simile. Questa dichiarazione va a spiegare il concetto di omofilia, ovvero l'attrazione che le persone provano verso coloro che condividono attributi simili, per cui Friedman, con tale scoperta, affermò che la maggior parte degli ERG veniva creata sulla base del concetto di omofilia. Negli anni però dei

ricercatori si sono posti le seguenti domande: “Gli ERG aiutano i membri a creare legami con gruppi non minoritari?” e “Le connessioni sono state effettuate disponendo di risorse sociali sufficienti per fornire dei legami verso la maggioranza di colleghi dei livelli superiori dell’organizzazione?”

Secondo Ibarra l’omofilia è un problema con le minoranze numeriche, poiché l’omofilia di un gruppo identitario tende ad essere in competizione diretta con l’accesso strumentale per i dipendenti del gruppo minoritario, ma non per i dipendenti del gruppo maggioritario.

Gli studi che affrontano e analizzano gli ERG molto spesso assieme ai benefici identificano anche dei contro. Per esempio in uno studio di Pini del 2004 si esamina un ERG per le donne, identificando come benefici la creazione di una comunità, l’aiuto e il supporto reciproco tra donne e il sorgere di un senso di identità collettiva. Dall’altra parte però, alcuni critici hanno dichiarato che tale gruppo va ad escludere gli uomini, creando così un conflitto di equità. Ovvero nel suo studio Pini affermava che l’ERG oltre ad essere separatista risultava anche contrario alle richieste delle donne di uguaglianza sul posto di lavoro. Queste constatazioni sono state fatte anche da altri studiosi e per altri tipi di Employee Resource Groups, come gli LGBTQ+ o gli ERG basati sull’etnia. Possiamo quindi dire che se da una parte gli ERG migliorano le opportunità di crescita e di sviluppo professionale, oltre ad essere un supporto e un sito in cui condividere le conoscenze e interconnettersi con le altre persone, dall’altra vi sono anche molte opinioni contrastanti che li mettono in discussione. Innanzitutto i pregiudizi personali e i comportamenti discriminatori sono molto difficili da cambiare, ed è poco probabile che gli ERG possano farlo, anzi vi è una probabilità non così ridotta che essi possano aumentare la tensione tra gruppi all’interno dell’organizzazione. Ed infine i gruppi di risorse dei dipendenti non includono tutti i dipendenti dell’organizzazione e questa esclusione potrebbe far vedere, a coloro che non sono membri di alcun tipo di ERG, che questi ultimi offrano un trattamento preferenziale a quei dipendenti che aderiscono in quanto accomunati da un’identità simile.

Per comprendere i benefici individuali dei singoli membri è necessario capire cosa essi si aspettano e cosa ricevono dal gruppo.

In un’indagine condotta da Beaver presso un LGBT ERG in Canada<sup>20</sup> si cerca di dare una risposta a tutto ciò. Lo studio in questione è iniziato nel 2014, all’inizio della ricerca i membri dell’ERG erano 200, durante questa indagine essi sono aumentati fino ad arrivare a 500; dalle interviste sono scaturiti i seguenti benefici presenti in tabella.

---

<sup>20</sup> Beaver ha scelto il Canada come luogo in cui svolgere la sua ricerca in quanto tale Stato ha creato un clima di responsabilità sociale e di inclusività sul posto di lavoro considerevole. A livello legislativo si possono notare dei passi importanti verso la piena inclusione delle persone LGBTQ+. Il contesto giuridico del Canada non era scontato nel continente americano, in quanto basti pensare che nel 2016 ben 18 dei 50 stati degli USA non offriva alcuna protezione dalla discriminazione basata sull’orientamento sessuale sul posto di lavoro.

Tabella 3: Benefici individuali per i membri dell’LGBT ERG

Themes & Subcategories		Percent of Occurrences	Definition or Coding Criteria
Social Support	visibility, networking with similar others, community	29.33	Any kind of social outcome from membership
Career Support	Training, promotion, external networking, leadership, mentoring	11.33	Any form of career-related outcome from membership (positive or negative)
Other Support	Legitimacy, CEO support, financial support, allies	14.67	Support from the other employees, including CEO and non-LGBT allies

Fonte: Beaver Gregory R. (2018). Individual Outcomes of Employee Resource Group Membership. Come si può notare dalla tabella il primo e maggiore tema riguarda i benefici relativi alla vita sociale a lavoro, il secondo tratta gli outcomes riguardanti la carriera ed infine il terzo rappresenta il supporto che ricevono dai colleghi non LGBT. Beaver analizza le tre tematiche in modo più specifico, andiamo ora in ordine. Quando l’autore chiese ai dipendenti membri dell’LGBT qual era secondo loro lo scopo del loro ERG essi risposero che era uno strumento per trovare persone nell’organizzazione con un’identità in comune. Essi per descrivere la purpose dell’ERG utilizzarono termini come supporto e comunità, dichiarando che ha rafforzato il loro senso di appartenenza all’organizzazione e che sono aumentati i sentimenti di legittimità, venendo in contatto con dipendenti LGBT anche di altre organizzazioni, ecc.... Molti degli intervistati hanno parlato di un luogo sicuro per la divulgazione, alcuni hanno detto che l’ERG gli ha permesso di ridurre lo stress che si era creato a causa del dover nascondere la loro identità a lavoro. Un altro elemento che è stato menzionato dagli intervistati è stato quello della visibilità: i membri dell’ERG hanno detto che è fondamentale, ma può diventare un fattore negativo per l’adesione. In particolar modo l’ipotesi che la maggior parte dei membri si identifichi come LGBT, è stata associata a commenti sul rischio di divulgazione derivante dall’allineamento con un’identità potenzialmente stigmatizzante sul posto di lavoro. La visibilità e la divulgazione potrebbero essere un problema nel caso in cui uno o più dipendenti non volessero esporre il proprio orientamento sessuale rivelando l’adesione all’ERG. In questa ricerca molti hanno affermato che quest’ultimo aspetto negativo nelle loro organizzazioni non era molto diffuso, però dissero anche di non saperlo con certezza.

In questo specifico caso studiato da Beaver l’ERG è aperto a tutti, non solo a coloro che si identificano come LGBT. In conclusione per quanto riguarda i benefici relativi alla vita sociale sul luogo di lavoro, gli intervistati hanno dichiarato che in una prima fase l’ERG in questione fornisce un supporto sociale fungendo da comunità per i dipendenti appartenenti ad una minoranza sessuale, dando così visibilità e accettazione di questa identità sul posto di lavoro. La ricerca di Beaver però ha anche riscontrato un rischio legato all’appartenenza ad un ERG e all’identificazione come LGBT sul posto di lavoro, a

causa dello stigma e della paura della divulgazione. Come vedremo in seguito alcuni dei partecipanti hanno espresso l'opinione che questi rischi probabilmente saranno più evidenti nei risultati di carriera più che in quelli sociali.

Vediamo ora i benefici legati alla carriera.

Quando lo studioso ha chiesto ai partecipanti quali fossero secondo loro i benefici, i vantaggi per la loro carriera grazie all'adesione all'ERG, alcuni di essi risposero che i benefici che ne derivavano erano una maggiore opportunità di tutoraggio interno, la possibilità di acquisire esperienza nella leadership e in altri ruoli di cui altrimenti non avrebbero beneficiato. In più gli intervistati hanno espresso come l'appartenenza al gruppo volesse dire ricevere attenzione da parte del management, tramite un maggiore coinvolgimento nell'organizzazione e l'accesso a relatori e corsi di formazione che fino ad allora non erano disponibili.

Nella fase iniziale dello studio per gli intervistati fu più facile articolare ed esprimere i benefici sociali rispetto a quelli sulla carriera, era come se questi ultimi fossero astratti. I membri dell'ERG si aspettavano dei benefici per la loro carriera, ma era come se pensassero che il gruppo si sarebbe concentrato su di essi solo in un momento futuro. A questo punto dell'analisi è importante ricordare che Douglas nel 2008 dichiarò che gli ERG avessero diverse fasi nel loro sviluppo, partendo da una iniziale di focus sui risultati sociali, che si sarebbero poi trasformati in benefici legati alla carriera, per cui non è strano che i partecipanti della ricerca di Beaver rispecchiassero questa aspettativa. Anche in questo caso l'autore, come accennato poco fa, ha riscontrato dei rischi sulla carriera di coloro che aderiscono all'ERG. Il risultato negativo si basa sulla paura che qualcuno venga a conoscenza dell'orientamento sessuale del dipendente, è per questo che molti dipendenti LGBT non aderiscono all'ERG, in quanto hanno paura di rivelare la loro identità sessuale, pensando che ciò potrebbe influire negativamente sulla propria carriera professionale. Probabilmente questa paura nasce da esperienze personali passate, o dal fatto che sanno che il manager non li supporterà, oppure sono semplicemente spaventati. Queste paure e preoccupazioni sono tutt'altro che infondate, la letteratura stessa documenta e attesta che rivelare un'identità invisibile e stigmatizzata sul lavoro è una delle sfide professionali più difficili da affrontare e questo accade perché la divulgazione spesso ha avuto anche risultati negativi purtroppo. Da una revisione di Ragins si è visto che la divulgazione ha effetti positivi, negativi e non significativi sugli atteggiamenti e sullo stress psicologico; ulteriori ricerche e interviste hanno riportato che molti dipendenti temono una serie di ripercussioni negative dalla divulgazione, tra cui l'isolamento sociale e l'ostracismo, ma anche la perdita del lavoro e il deragliament della carriera (Friskopp e Silverstein, 1996). Si può quindi affermare che gli ERG forniscono sicurezza per le identità stigmatizzate, ma presentano anche dei rischi che si traducono nell'essere visti diversi e separati dagli altri dipendenti.

Beaver afferma che inaspettatamente tutti gli intervistati hanno dichiarato che il beneficio principale riguardo i risultati sulla carriera erano i legami che si erano stabiliti con colleghi e dirigenti senior che non si identificavano come LGBT.

Guardiamo ora la terza e ultima tematica, ovvero quella dei benefici derivanti dai legami e dal supporto che ricevono i membri dell'ERG dai colleghi che non si identificano come LGBT. Come ho detto in precedenza l'ERG analizzato da Beaver era un gruppo aperto a tutti e ciò ha fatto sì che al suo interno vi fossero anche dipendenti che non si identificavano LGBT. Questa scelta è stata molto importante anche per limitare il problema della divulgazione visto sopra, l'autore ha quindi pensato di vedere come la presenza di questi ultimi membri poteva influenzare i risultati sociali e quelli legati alla carriera. All'inizio dello studio vi erano pochissimi membri che non si identificavano come LGBT, queste persone vengono chiamate "alleati" e sono ritenuti come dipendenti appartenenti alla maggioranza, che difendono e sostengono un gruppo di dipendenti appartenenti ad una minoranza, sono persone che vogliono collaborare e far crescere la comprensione delle esigenze dell'ERG, inoltre essi hanno colto un valore aggiunto nel vedere che tutti i dipendenti si sentono a loro agio. Un intervistato che si identifica come LGBT ha affermato che secondo lui gli alleati fanno capire che essere membri di un LGBT ERG non vuol solo dire essere omosessuale, bisessuale o transgender, ma anzi vuol dire rispettare la diversità in tutte le sue forme. È emerso che l'appartenenza alleata all'ERG offre una grande opportunità per ottenere visibilità all'interno dell'organizzazione. Queste constatazioni sugli alleati erano state osservate anche da Ibarra, il quale li ha considerati sotto la prospettiva dei social network, egli scriveva che il networking ha successo solo se i membri hanno accesso a individui "potenti" che possono migliorare la loro carriera. Indipendentemente che i membri che non si identificavano come LGBT fossero l'amministratore delegato o il senior management, o che fossero altri dipendenti, i membri LGBT hanno riconosciuto una relazione tra alleati e risultati di carriera. Gli alleati che sono anche leader organizzativi apportano legittimità al gruppo, aumentano la visibilità del nascente ERG e promuovono l'accettazione sia del gruppo che dei singoli membri all'interno dell'organizzazione. Durante la prima fase di interviste per questa ricerca i membri quando si riferivano agli alleati parlavano principalmente di coloro che facevano parte del senior management.

Anche per questa tematica l'autore ha riscontrato da parte di alcuni partecipanti degli aspetti negativi, tre di essi infatti hanno affermato che secondo loro l'ERG si doveva concentrare sui membri che si identificavano come LGBT e non su chi era eterosessuale, perché secondo loro questo avrebbe reso il gruppo troppo complesso, ci sarebbero stati più alleati che dipendenti LGBT e questo avrebbe reso l'ERG stesso senza senso. Tutte queste furono delle considerazioni e dei pensieri iniziali di questi tre dipendenti ma, come vedremo successivamente, essi stessi hanno riscontrato che le loro perplessità non si erano realizzate e quindi che tali risultati negativi effettivamente non erano avvenuti. Diciamo

che le preoccupazioni di questi ultimi partecipanti si basavano su sentimenti di sfiducia verso gli alleati e ciò era dovuto allo stigma che era associato all'allineamento con la categoria sociale in questione. Un ulteriore aspetto che aveva creato delle tensioni per quanto riguarda il coinvolgimento degli alleati era quello del possesso dell'ERG: infatti un membro LGBT durante l'intervista disse che la comunità aveva bisogno di un minor controllo da parte del top management, in quanto dovrebbe essere una cosa che i dipendenti si gestiscono da soli. Beaver per provare a dare una risposta a questo conflitto, relativo al chi deve appartenere l'ERG, fa appello alla teoria della distintività ottimale di Brewer, il quale suggerisce che i dipendenti delle minoranze si batterebbero per un'identità distinta, e ciò potrebbe essere racchiuso nella formazione di un LGBT ERG esclusivamente dedicato a dipendenti che si identificano come LGBT, in modo da soddisfare il loro desiderio di distintività. In conclusione un aspetto negativo dell'appartenenza degli alleati all'ERG è che potrebbe far sorgere un conflitto sul chi "possiede" il gruppo e su quali prospettive prevalgono.

Fino ad ora i benefici relativi ai singoli membri che abbiamo visto per ognuna delle tre categorie: vita sociale a lavoro, outcomes riguardanti la carriera ed infine il supporto che ricevono dai colleghi non LGBT, derivano dalla prima fase di interviste; da ora invece guarderemo la seconda fase di interviste, sempre sulle stesse tematiche e ovviamente con gli stessi partecipanti.

Due anni dopo il primo turno di interviste Beaver è tornato ad approfondire e a dare un seguito alla tematica in questione, con l'arrivo di un nuovo partecipante, in questo secondo turno i membri dell'ERG sono aumentati fino ad arrivare a 500. L'autore ha notato che vi era un clima generale migliore verso le minoranze sessuali e verso la diversità nel suo complesso, inoltre in quei due anni l'ERG era diventato più visibile, i membri hanno riconosciuto il supporto da parte del senior management al cambiamento del clima organizzativo per i dipendenti delle minoranze sessuali. Dalla prima serie di interviste ci sono stati dei cambiamenti strutturali per quanto riguarda il supporto dei dipendenti appartenenti alle minoranze, inclusa l'istituzione di un consiglio per la diversità presieduto dal CEO, che si riunisce regolarmente per discutere sugli ERG e su come renderli più efficaci. Questi cambiamenti segnalano l'importanza del contesto organizzativo nei risultati individuali dell'adesione all'ERG, tali cambiamenti hanno avuto anche degli effetti sulla visibilità dei dipendenti membri. Alcuni degli intervistati hanno dichiarato che il sostegno visibile del senior management sia diventato più forte negli ultimi due anni.

Nonostante tutti questi progressi le preoccupazioni espresse in precedenza non si sono del tutto attenuate: con la maggiore visibilità per i dipendenti LGBT sorgono anche dei rischi, in quanto più esposti alla divulgazione e quindi per alcuni aumenta la paura dei giudizi. Un altro aspetto che hanno fatto notare gli intervistati è che agli ultimi eventi che stavano organizzando vedevano sempre le solite persone e questo perché i nuovi membri hanno la tendenza a non impegnarsi. Poi quasi tutti i partecipanti hanno espresso l'importanza del supporto sociale da parte degli alleati, quest'ultimo

aspetto rappresenta un cambiamento rispetto al ciclo precedente di interviste, dove gli alleati furono menzionati poche volte e nemmeno da tutti i partecipanti. In questo secondo ciclo i dipendenti LGBT vedono gli alleati come un ponte tra la comunità LGBT e quella di dipendenti eterosessuali, questo aspetto è sostenuto anche dalla letteratura sui social network, dove, a differenza di quanto scritto da Brewer, ricerche passate suggeriscono che i colleghi del gruppo maggioritario sono forze potenti dietro agli sforzi per il cambiamento relativo alla diversità organizzativa, in quanto sono percepiti come meno egoisti per via della loro identità non minoritaria. Costoro tendono ad avere reti sociali strumentali più ampie rispetto ai dipendenti delle minoranze e la loro partecipazione aiuta ad aumentare la legittimità dell'ERG se vista dal management. I risultati derivanti dal secondo turno di interviste evidenziano che gli alleati sono visti come portatori di credibilità all'ERG e di visibilità all'identità LGBT, la legittimità è quindi passata dalla responsabilità del senior management, come visto precedentemente, agli alleati dopo due anni. Non tutti però si sono dimostrati favorevoli all'adesione degli alleati anche in questo secondo ciclo, infatti c'è stato qualche membro LGBT, in maniera minore rispetto al primo turno, che ha nuovamente espresso i propri dubbi al riguardo, sostenendo che la presenza di persone non LGBT andava ad ostacolare i risultati sociali visti nelle prime interviste, ovvero: uno spazio in cui condividere le esperienze, creare una comunità, trovare il supporto tra persone simili, ecc....

Per cui anche in questo secondo turno di interviste vi erano partecipanti che elogiavano l'adesione degli alleati e chi invece ne parlava con sfiducia, è importante però considerare che in questo secondo ciclo, coloro che esprimevano sfiducia verso gli alleati, erano un numero inferiore rispetto al ciclo precedente.

Vediamo ora i risultati sulla carriera in questa seconda fase dello studio: tre partecipanti su sette hanno sperimentato dei risultati di carriera positivi e significativi nei due anni trascorsi tra i due cicli di interviste, legati all'adesione all'ERG. Essi hanno parlato di come le connessioni che hanno avuto grazie al gruppo li avessero aiutati ad essere promossi o a scoprire il lavoro dei propri sogni, o ancora a come abbiano avuto modo di avere accesso ad un team esecutivo e ad una piattaforma per cambiare le cose nell'organizzazione. Altri intervistati invece continuavano ad esprimere dei pareri contrastanti per quanto riguarda i benefici derivanti dall'adesione all'ERG nella loro carriera, questi pareri si basavano principalmente sulla paura della divulgazione della propria identità sessuale, in quanto essi temevano delle ripercussioni a livello professionale e che la loro identità sessuale diventasse l'unico modo in cui le altre persone li avrebbero identificati.

Beaver conclude questa prima parte della sua ricerca affermando che, nonostante ciascun partecipante a questo studio avesse una personale prospettiva sugli obiettivi dell'appartenenza all'ERG, tutti hanno identificato la ragione principale per cui sono membri in relazione ai risultati sociali, tra cui la formazione di una comunità, la ricerca di un supporto sociale da altri simili e la costruzione di una

rete di contatti LGBT. Le esperienze descritte dai partecipanti sono in sintonia con la teoria dell'identità sociale, la quale presuppone che le persone classifichino sé stesse e gli altri in categorie sociali e sottolinea l'importanza dell'appartenenza collettiva e gli effetti significativi che l'appartenenza al gruppo può avere sul comportamento.

La classificazione sociale ha due funzioni: la prima è quella di segmentare e ordinare cognitivamente l'ambiente sociale, ovvero ad una persona vengono assegnate delle caratteristiche prototipiche della categoria a cui lui o lei è classificato; la seconda funzione invece consente all'individuo di localizzarsi o identificarsi nel contesto sociale.<sup>21</sup> L'identificazione sociale sembra derivare dal concetto di identificazione di gruppo. Su quest'ultima la letteratura fornisce quattro principi: nel primo principio l'identificazione è vista come un valore cognitivo percettivo non associato a comportamenti o stati affettivi specifici; il secondo principio vede l'identificazione sociale e di gruppo attraverso la sperimentazione personale di successi e fallimenti del gruppo, questo indica che l'identificazione spesso si mantiene in situazioni che comportano grandi perdite o sofferenze, in caso di potenziali benefici mancati, ecc.... Vi è poi il terzo principio che sostiene che l'identificazione sociale è distinguibile dall'interiorizzazione: mentre l'identificazione si riferisce al sé in termini di categorie sociali, l'interiorizzazione si riferisce all'incorporazione di atteggiamenti, valori, ecc... all'interno del sé come principi guida. Nonostante questi atteggiamenti e valori siano associati ai membri di una data categoria sociale, l'accettazione della categoria come definizione di sé non significa necessariamente l'accettazione di tali valori ed atteggiamenti. Prendiamo come esempio un dipendente che definisce sé stesso in termini di organizzazione per cui lavora, ma allo stesso tempo non è d'accordo con la strategia, con alcuni valori o con il sistema di autorità.

Infine abbiamo il quarto principio, il quale afferma che l'identificazione con un gruppo è simile all'identificazione con una persona o ad un rapporto di ruolo reciproco. Questo articolo in definitiva sostiene che secondo la teoria dell'identità sociale: l'individuo si definisce in parte in termini di appartenenza a gruppi salienti; l'identificazione è la percezione di unità con o di appartenenza al gruppo, la quale implica l'esperienza diretta dei suoi successi e fallimenti. Ashford e Mael inoltre affermano che l'identificazione può persistere anche quando l'affiliazione al gruppo è "personalmente" dolorosa, quando ci sono altri colleghi con cui non si va d'accordo o quando è probabile il fallimento del gruppo; l'identificazione spinge l'individuo ad impegnarsi nelle attività congruenti con l'identità, vedere sé stessi come esempio del gruppo.

Questa prospettiva, applicata a diversi domini di comportamento organizzativo, ha suggerito agli autori che:

---

<sup>21</sup> Per identificazione sociale si intende la percezione dell'unità o dell'appartenenza a qualche aggregato umano, ovvero una persona può definire sé stessa in termini del gruppo o gruppi in cui essa si classifica. Per esempio un individuo potrebbe dire sono francese, sono una donna. In quanto tale, l'identificazione sociale risponde parzialmente alla domanda "Chi sono?".

- La socializzazione organizzativa può essere intesa, in parte, come un tentativo di gestire il desiderio di identità del nuovo arrivato. L'identificazione consente al nuovo arrivato di considerare l'organizzazione e di sentirsi leale e impegnato nei suoi confronti, inoltre essa facilita l'interiorizzazione dei valori dell'organizzazione;
- Gli individui hanno molteplici conflitti tra le loro richieste, che tipicamente non vengono risolte, integrando le identità ma ordinandole e separandole. Questa ripartizione delle identità suggerisce la possibilità di doppi standard, ipocrisia apparente e oblio selettivo;
- Nelle organizzazioni ideografiche il desiderio di un'identità sociale salutare predispone le subunità organizzative al conflitto intergruppo su caratteristiche reciprocamente confrontate (Ashforth B. E. e Mael F., 1989).

Alla domanda sulla necessità dell'ERG, al momento del primo ciclo di interviste, i partecipanti avevano espresso il volere di organizzarsi e trovarsi reciprocamente per il sostegno sociale, a causa di un clima potenzialmente negativo per le minoranze sessuali nell'organizzazione. Avevano anche presentato l'ERG in termini omofili, sottolineando la forza dei loro legami con altri membri che condividevano la stessa identità. La ricerca conferma che è fondamentale per le persone con stigmi invisibili avere dei gruppi di supporto sociale, in quanto essi hanno meno opportunità di confronto sociale rispetto ai membri di gruppi delle minoranze visibili. Inoltre secondo la teoria della valutazione sociale di Pettigrew, i membri di gruppi stigmatizzati che hanno un forte senso di comunità si valutano rispetto al proprio gruppo, piuttosto che rispetto alla cultura dominante. È stato anche dimostrato che avere il sostegno del gruppo aumenta l'autostima attraverso l'interazione con altri simili ed impedisce agli individui di interiorizzare visioni negative della loro identità di gruppo stigmatizzata. Dopo tutte queste considerazioni si può affermare che un significativo risultato sociale derivante dall'adesione all'ERG si ottiene attraverso la visibilità e il senso di collettività.

L'adesione e la partecipazione all'ERG LGBT, in questo caso, possono essere viste come un vantaggio sociale in sé, poiché l'adesione aiuta a costruire una comunità visibile sul posto di lavoro, aggiungendo valore per i dipendenti appartenenti a minoranze, attraverso opportunità di condividere esperienze e offrire supporto. Il collegamento tra i principi teorici dello stigma, dell'identità sociale e della categorizzazione e i risultati di questo studio sulle persone LGBT, suggerisce che le esperienze positive e negative dell'appartenenza potrebbero non essere esclusive dei dipendenti LGBT. Come per gli altri tipi di ERG i membri dell'ERG LGBT interagiscono con coloro che detengono un'identità simile e vi è chi sospetta che i forti legami reciproci, come risultato di un'identità minoritaria condivisa, aumentino la quantità e la facilità della condivisione delle informazioni. Ci sono poi altri studiosi che, tenendo conto della teoria dei social network, affermano che le reti sociali informali maggiormente diversificate siano collegate a migliori risultati di carriera.

I partecipanti al primo ciclo di interviste hanno fornito alcune prove legate al fatto che l'appartenenza espandesse le reti sociali, ed essi si aspettavano che le loro reti, una volta ampliate, portassero dei vantaggi in termini di carriera. Ulteriori prove sono state fornite durante la seconda fase di interviste, dove i partecipanti si sono concentrati maggiormente su come i membri non LGBT del gruppo influenzassero i risultati sociali e professionali, per quanto riguarda quest'ultimo aspetto oltre allo studio di Beaver pochissimi altri hanno preso in considerazione il ruolo degli alleati sul posto di lavoro. All'inizio gli intervistati quando parlavano degli alleati si riferivano principalmente al senior management, mentre durante i due anni trascorsi tra il primo e il secondo ciclo, l'autore ha visto uno spostamento verso il reclutamento degli alleati come membri nell'ERG LGBT e questo ha rafforzato la legittimità e la visibilità del gruppo, ma potrebbe anche aver interrotto la costruzione di una comunità, la quale era una delle principali ragioni per cui i membri decidevano di aderire all'ERG. Questa scoperta potrebbe anche non riguardare solo gli ERG LGBT, in quanto oramai gli alleati sono sempre più incoraggiati ad aderire agli ERG per tutti i gruppi identitari. Come visto in precedenza il coinvolgimento degli alleati per i dipendenti di minoranza può suscitare dei conflitti sul chi "possiede" il gruppo e su chi il gruppo dovrebbe sostenere; tra il primo e il secondo turno di interviste i partecipanti sono passati dal dichiarare che gli alleati erano utili al dire che interferivano, questo cambiamento di pensiero ha coinciso nel tempo con l'incremento del coinvolgimento dei membri non LGBT.

Nella seconda parte della sua ricerca Beaver afferma che lo scopo degli ERG è quello di migliorare le esperienze lavorative dei membri offrendo supporto, informazioni e opportunità di sviluppo. Questi benefici solitamente sono divisi in due categorie: sociali e professionali (Friedman R.A. e Craig K. M., 2004),<sup>22</sup> come abbiamo visto fino ad ora queste due categorie non si vanno ad escludere a vicenda, ma anzi, i membri ricercano un mix di risultati sia sociali che professionali dall'adesione all'ERG. Avere relazioni di supporto con i colleghi a lavoro può aiutare a soddisfare molti bisogni fondamentali, come l'appartenenza, l'accettazione, la compagnia e l'autostima. È stato dimostrato che il supporto sociale fornisce importanti risorse, volte a mitigare gli effetti negativi dei fattori di stress affrontati da tutti i dipendenti sul lavoro, in particolare dai dipendenti appartenenti a minoranze. Per esempio in una recente analisi, svolta su alcuni ERG LGBT, si è dimostrato che avere relazioni di sostegno sul posto di lavoro sia il più forte predittore di atteggiamenti lavorativi positivi piuttosto di altri tipi di supporto come politiche o pratiche. Nella popolazione generale la percezione del supporto sociale e l'accesso alle reti che forniscono il supporto è correlata ai risultati di salute, per cui vi è anche lo stress, detto ciò non c'è quindi da sorprendersi nel constatare che un modo efficace

---

<sup>22</sup> Friedman R.A. e Craig K. M. (2004). Predicting Joining and Participating in Minority Employee Network Groups. *Industrial Relations*.  
<https://cdn.vanderbilt.edu/vu-web/owen/files/publications/Industrial%20Relations.Network%20Group%20Joining.pdf>

per contrastarlo sia che gli individui di un gruppo minoritario prendano parte ad una comunità di altri “simili”.

Molti studi ritengono che un risultato sociale significativo degli ERG sia, attraverso attività di networking e sociali, lo sviluppo del senso di comunità con dipendenti tra loro simili o caratterizzati da una caratteristica in comune, dipendenti accumulati da una funzione sul posto di lavoro e dipendenti con interessi in comune. Migliorando così la percezione dell’adattamento persona-organizzazione da parte dei lavoratori appartenenti a minoranze. Per supportare e sostenere tali benefici sociali la maggior parte delle attività degli ERG comprendono incontri sociali, raccolta fondi, coinvolgimento ad eventi a livello comunitario, ecc....

Oltre ai benefici sociali derivanti dall’adesione molti membri ricercano anche delle opportunità di avanzamento di carriera. Il rafforzamento delle relazioni che avviene all’interno degli ERG è molto importante per tali risultati, in quanto molte ricerche dimostrano che gruppi sociali come le donne e le minoranze etniche sono spesso esclusi dalle reti bianche dominate dagli uomini e non possono attingere alle stesse risorse. I predittori del successo professionale<sup>23</sup> sono stati resi operativi dalla ricerca passata sia in misure oggettive che soggettive: il successo professionale soggettivo è una misura auto-riferita di quanto si è soddisfatti della propria carriera o di quanto successo il partecipante pensa di aver avuto fino ad oggi nella sua carriera; il successo professionale oggettivo riguarda invece i risultati di carriera osservabili come lo stipendio.

Per quanto riguarda gli alleati Beaver, in questa seconda parte della sua ricerca, afferma che ci sono vari report dove si documenta che essi rappresentano un’elevata percentuale dei membri dell’ERG e in alcuni casi superano, in numero, i membri appartenenti alla minoranza. Se un ERG è composto in gran parte da quei dipendenti che corrispondono alla maggioranza, ciò fornisce una ragione per riconsiderare i risultati sociali e di carriera legati all’adesione dell’ERG, in quanto esso potrebbe non essere in grado di fornire i risultati che i membri di minoranza si aspettano, tutto questo va anche a fornire un motivo per far pensare che i benefici dell’adesione potrebbero variare in base ai risultati sociali e di carriera con il coinvolgimento degli alleati. La tendenza a formare relazioni con altri simili è centrale per i risultati sociali dell’appartenenza all’ERG, per quanto riguarda quelli legati alla carriera invece, vi è la necessità del coinvolgimento dei dipendenti del gruppo di maggioranza, attraverso strutture formali e informali, come per esempio il tutoraggio, la formazione e la maggiore visibilità ottenuta dalla rappresentanza ufficiale della leadership senior.

---

<sup>23</sup> Per successo professionale si intendono i risultati psicologici o legati al lavoro positivi e accumulati come risultato delle esperienze lavorative.

Judge T. A., Cable D. M., Boudreau J. W. e Bretz R. D., (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*.

Ng T. W. H., Eby L. T., Sorensen K. L. e Feldman D. C. (2005). «Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis». *Personnel Psychology*.

[https://www.researchgate.net/publication/227614669\\_Predictors\\_of\\_Objective\\_and\\_Subjective\\_Career\\_Success\\_A\\_Meta-Analysis](https://www.researchgate.net/publication/227614669_Predictors_of_Objective_and_Subjective_Career_Success_A_Meta-Analysis)

In questo studio di Beaver sono state poste in evidenza alcune considerazioni, come per esempio il fatto che la letteratura fino ad allora non aveva mai preso in considerazione alcun tipo di esperienze negative derivanti dal coinvolgimento nell'ERG, oppure viene fatto presente, come abbiamo avuto modo di comprendere, che a causa della variabilità di caratteristiche quali la visibilità dell'identità, lo stigma e il contesto legale, è inopportuno pensare che i risultati dell'adesione siano ugualmente positivi per tutti i dipendenti delle minoranze. È però importante ricordare che poche dimensioni della diversità, oltre all'orientamento sessuale, sono così tanto stigmatizzate nella società. Si pensi che nel 2007 alcuni studiosi scrissero che negli USA, a differenza di altri gruppi identitari, il pregiudizio basato sull'orientamento sessuale non era generalmente considerato indesiderabile o inappropriato nella società. Il gruppo di minoranza sessuale rappresenta un numero significativo di persone ed essi rischiano di soffrire di discriminazioni, molestie, deragliamenti di carriera e di isolamento in ambienti etero sessisti; tutti questi fattori hanno fatto pensare a Beaver che fosse necessario attuare ulteriori ricerche per comprendere l'impatto delle pratiche di gestione della diversità e della possibile influenza dei contesti legali e sociali sulle esperienze lavorative dei dipendenti LGBT. Gli ERG mostrano la competenza organizzativa nell'inclusione dei dipendenti LGBT e la loro creazione è lodata come una buona pratica per contrastare lo stigma associato all'avere un'identità di minoranza sessuale. Beaver evidenzia il fatto che le grandi organizzazioni operano in ambienti molto diversi contenenti elementi contestuali che interagiscono con le identità sociali dei propri dipendenti. Gli elementi contestuali che esistono al di fuori dell'organizzazione, come per esempio i contesti legali e comunitari, possono influenzare sia la disponibilità che i benefici delle pratiche di gestione della diversità per i dipendenti. Una legislazione più progressista, può infatti favorire alle persone appartenenti alle minoranze dei contesti di lavoro più favorevoli, mentre gli aspetti informali dell'ambiente comunitario possono influenzare i risultati delle pratiche di gestione della diversità in positivo o in negativo in quel determinato luogo. Beaver in questa sua ricerca studia quindi anche l'influenza che i contesti giuridici e sociali esercitano sui risultati individuali derivanti dall'adesione all'ERG. L'autore parte osservando il risultato diverso ottenuto in uno studio di Ellis e Riggle<sup>24</sup> nel 1995, essi avevano scoperto che gli individui di minoranze sessuali che erano aperti riguardo la propria identità a San Francisco, erano più soddisfatti della propria vita rispetto a quelli che non erano aperti sulla propria identità, ma questi risultati sono poi stati invertiti per gli intervistati di Indianapolis. Sorge così la seguente domanda: "In che modo le influenze contestuali differiscono tra queste due città e alterano i risultati dell'adesione all'ERG per i dipendenti LGBT che vivono in una città rispetto all'altra?".

---

<sup>24</sup> Ellis A. L. e Riggle E. D. (1995). «The relation of job satisfaction and degree of openness about one's sexual orientation for lesbians and gay men». *Journal of Homosexuality*.  
[https://www.researchgate.net/publication/14503304\\_The\\_Relation\\_of\\_Job\\_Satisfaction\\_and\\_Degree\\_of\\_Openness\\_About\\_OneA\\_Sexual\\_Orientation\\_for\\_Lesbians\\_and\\_Gay\\_Men](https://www.researchgate.net/publication/14503304_The_Relation_of_Job_Satisfaction_and_Degree_of_Openness_About_OneA_Sexual_Orientation_for_Lesbians_and_Gay_Men)

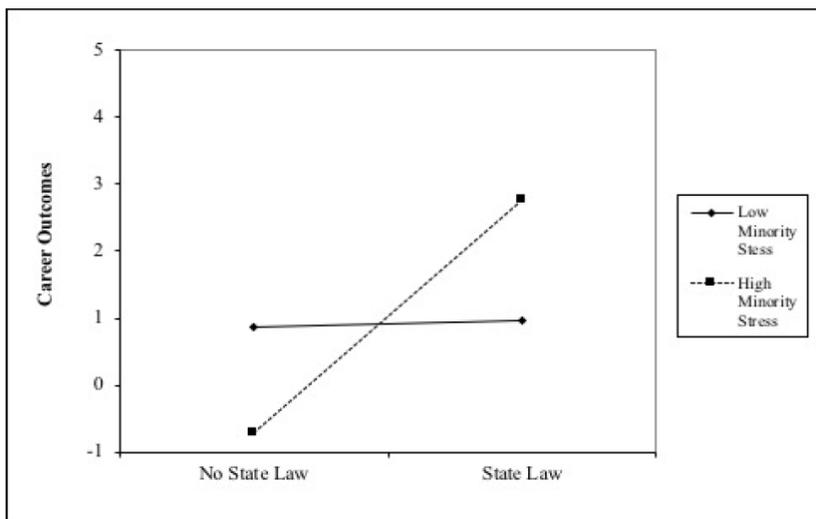
Per quanto riguarda i membri LGBT ERG la letteratura al tempo sosteneva che l'ambiente legale e sociale che circonda un posto di lavoro avesse un'influenza importante sui risultati dell'adesione. Lo studio di Beaver, oltre a quanto visto fino ad ora, va ad incrementare la letteratura su questa tematica esaminando gli effetti del contesto giuridico a livello statale, come pure la disponibilità di risorse sociali a livello comunitario sulla percezione sugli esiti sociali e professionali dei dipendenti LGBT derivanti dall'adesione all'ERG. Lo studio proposto dall'autore estende la teoria dello stress minoritario esplorando l'influenza che il contesto ha sulle esperienze lavorative dei dipendenti LGBT. Ricerche passate hanno dimostrato che il motivo per cui alcune organizzazioni erano più propense di altre ad adottare delle pratiche di sostegno LGBT, come per esempio gli Employee Resource Groups, era la presenza a livello statale di leggi antidiscriminatorie. Prima abbiamo visto che negli Stati Uniti la diversità legata all'orientamento sessuale è ancora stigmatizzata e tutto ciò pone quindi le persone LGBT in una situazione non facile, essi corrono il rischio di sperimentare quattro fattori di stress minoritari, tra cui lo stress associato a esperienze di discriminazione, rifiuto, decisioni sulla divulgazione, omofobia interiorizzata e le strategie di coping che impiegano per affrontare questo stress<sup>25</sup>. Guardando il contesto giuridico degli Stati Uniti nel 2018, anno in cui si è condotto lo studio di Beaver, si può affermare che sono stati fatti dei progressi verso l'uguaglianza e l'inclusione degli individui appartenenti a minoranze sessuali e vi sono stati dei progressi anche verso la protezione giuridica contro la discriminazione basata sull'orientamento sessuale. Questi progressi non sono avvenuti in maniera uniforme in tutto il Paese, infatti per esempio in alcuni stati del sud come la Louisiana e l'Arkansas nel 2015 hanno introdotto più di ottanta leggi anti-LGBT. Nonostante i governi federali siano stati lenti nell'attuare le leggi antidiscriminatorie nelle grandi organizzazioni statunitensi, le politiche e le pratiche sono cambiate rapidamente e notevolmente. In conclusione si può dire che "il mosaico esistente di tutele legali statali contro la discriminazione LGBT illustra il ruolo complesso delle emozioni nella politica e nel pregiudizio". La differenza di tutela tra i vari Stati può comportare delle variazioni nelle esperienze dei membri di un ERG LGBT, per esempio chi è membro di tale ERG in uno Stato in cui non vi è la protezione legale potrebbe essere soggetto a trattamenti negativi e di conseguenza a risultati sociali e professionali negativi sul lavoro. Dunque Beaver sostiene che il contesto giuridico a livello statale che circonda i dipendenti LGBT influenzi i risultati delle pratiche organizzative di gestione della diversità. L'autore inoltre sostiene che lo stress delle minoranze modererà la relazione tra la protezione statale della non discriminazione e i risultati sociali e di carriera per i membri dell'ERG LGBT, in modo tale che la relazione positiva tra la

---

<sup>25</sup> Riggle E. D. B., Rostosky S. S. e Horne S. G. (2010). «Does it matter where you live? Non discrimination laws and the experiences of LGBT residents». *Sexuality Research & Social Policy*.  
[https://www.researchgate.net/publication/225366876\\_Does\\_It\\_Matter\\_Where\\_You\\_Live\\_Nondiscrimination\\_Laws\\_and\\_the\\_Experiences\\_of\\_LGB\\_Residents](https://www.researchgate.net/publication/225366876_Does_It_Matter_Where_You_Live_Nondiscrimination_Laws_and_the_Experiences_of_LGB_Residents)

protezione statale della non discriminazione e i risultati sarà più forte quando lo stress delle minoranze è minore e più debole quando lo stress delle minoranze è maggiore. Quest'ultima supposizione di Beaver però, in parte non è veritiera, in quanto attraverso un'analisi è stato dimostrato che il livello di stress minoritario di una persona non modera la relazione tra la presenza della legge statale e i risultati sociali dell'appartenenza all'ERG. È stato però dimostrato, sempre attraverso la stessa analisi, che lo stress delle minoranze modera la relazione tra la presenza della legge statale e i risultati professionali. Questi risultati si possono vedere nel seguente grafico:

Grafico 8: Effetti del livello di stress delle minoranze sulla relazione tra i risultati professionali e la legge statale.



Fonte: Beaver Gregory R. (2018). Individual Outcomes of Employee Resource Group Membership. In questo saggio Beaver evidenzia che gli Employee Resource Groups offrono dei preziosi vantaggi per i dipendenti delle minoranze ma purtroppo anche delle preoccupazioni. Questa ricerca suggerisce che i risultati tangibili derivanti dall'adesione all'ERG tendono ad essere più orientati alla carriera che al sociale; inoltre lo studio ricorda l'importanza degli alleati, i quali, come abbiamo visto, non sono ben accetti da chi entra nell'ERG per trovare una comunità di altri simili, ma sono ben accetti per chi cerca dei risultati a livello di carriera professionale (Beaver G. R., 2018).

Fino a questo punto in questa prima parte del secondo capitolo abbiamo osservato i benefici di un ERG LGBT, vediamo ora i benefici che possono derivare dalla presenza di un ERG contro la discriminazione, in questo caso particolare tratteremo il White Antiracism Caucusing.

I racial affinity groups, detti anche race-based caucuses, sono dei luoghi in cui le persone della stessa etnia si incontrano regolarmente per parlare delle dinamiche del razzismo istituzionale, dell'oppressione e dei privilegi all'interno della loro organizzazione. Idealmente ci sono almeno due gruppi, uno costituito dai dipendenti bianchi e uno costituito dai dipendenti neri, i quali si riuniscono sia separatamente che assieme per identificare e portare avanti gli obiettivi di equità razziale

dell'organizzazione. I race-based caucuses, che per semplicità da ora in poi chiamerò caucus, possono servire per promuovere pratiche antirazziste, il cambiamento organizzativo e per sostenere la crescita personale e professionale dei membri del gruppo.

Carter nel 2000 introdusse quattro prospettive dell'equità razziale:

- Universale;
- Onnipresente;
- Tradizionale;
- Basata sulla razza.

La prospettiva universale enfatizza le somiglianze tra gli esseri umani e minimizza le differenze di gruppo; se da un lato tale prospettiva enfatizza la comunanza umana dall'altro ignora le relazioni intergruppi storicamente fondate. L'approccio onnipresente valorizza invece i contributi dei diversi gruppi sociali all'interno di una cultura dominante, l'influenza della cultura dominante viene minimizzata e questo, spesso si traduce in una limitata inclusività a tutti i livelli dell'organizzazione e una sovra rappresentanza di donne o persone nere in posizioni che non detengono il potere. Per quanto riguarda la prospettiva tradizionale essa unisce la cultura ai Paesi d'origine dei dipendenti ed enfatizza la lingua, il cibo, i costumi, le usanze e pone particolare attenzione alle diverse visioni del mondo e agli assunti culturali. In questo approccio si potrebbe però incorrere in un'incoerenza nel modo in cui le questioni etiche vengono risolte all'interno dell'organizzazione, ciò si andrebbe a verificare se non venisse svolta un'analisi delle dinamiche di potere interne all'organizzazione. Ed infine l'approccio basato sulla razza che porta un'organizzazione all'inclusione multiculturale, evidenziando come il razzismo e lo sviluppo dell'identità razziale plasmino la struttura e le prestazioni delle organizzazioni (Carter R. T., 2000)<sup>26</sup>. In quest'ultima prospettiva vengono riconosciute le differenze culturali e storiche e si attuano comportamenti per affrontare le disuguaglianze tra le diverse etnie nella vita organizzativa.

In questo studio di Lisa V. Blitz e Benjamin G. Kohl JR si osservano i benefici del White Antiracism Caucusing di un'agenzia dei servizi sociali negli USA. L'agenzia in questione era decentralizzata e offriva i suoi programmi ad una vasta area geografica: la maggior parte dei programmi si svolgeva presso una comunità della classe operaia a reddito medio-basso e contenente culture diversificate; altri programmi si trovavano invece in comunità nere segregate, caratterizzate da estrema povertà, elevati tassi di criminalità, abuso di sostanze stupefacenti e con strutture educative di qualità pessime; ed infine vi erano anche dei programmi in comunità con un alta percentuale di immigrati.

Il gruppo originariamente come nome aveva scelto "White Allies Caucus" in modo da far rispecchiare il fatto che i dipendenti bianchi sono alleati nel lavoro per eliminare il razzismo istituzionale. Alcuni

---

<sup>26</sup> Carter Robert T. (2000). Addressing cultural issues in organizations: beyond the corporate context.

membri del personale dell'agenzia però, ritenevano che il termine "alleati" indicasse un conflitto, a significare che ci si aspettava che i membri prima o poi si sarebbero dovuti schierare o da una parte o dall'altra; altri, maggiormente i bianchi, si opposero al termine "bianco", in quanto richiamava alla supremazia bianca. I leader dei tre caucus presenti in questa agenzia: "Men of Color", "Women of Color" e "White Allies", hanno ritenuto che si potesse negoziare sul termine alleati ma non sul termine bianco, in quanto se si fosse tolto quest'ultimo termine si rischiava di avere una prospettiva della diversità onnipresente, mentre il progresso verso un funzionamento antirazzista richiedeva affermazioni chiare sull'identità razziale. In conclusione, tenendo conto di tutti questi aspetti, il nome definitivo fu: "White Antiracism Caucus". La ragione del quale fosse lo scopo del gruppo agli inizi è stato un dilemma, non sapevano se concentrarsi sullo sviluppo personale o professionale, o se dovessero dedicarsi allo sviluppo di raccomandazioni specifiche per l'agenzia. In un secondo momento i membri hanno imparato ad ascoltare le storie delle persone nere che presentavano il dolore e la resilienza e hanno parlato dell'esperienza di essere bianchi in una società strutturata razzialmente; il gruppo in seguito ha lavorato per capire l'uso appropriato del potere e dell'autorità, avendo la consapevolezza che il potere ad alcuni, in questo caso ai bianchi, era stato dato senza un vero e proprio merito. In questo gruppo di affinità è stato fondamentale avere dei consulenti bianchi esperti e competenti che svolgessero il ruolo di guida del gruppo, infatti i membri del caucus non volevano dipendere dalle persone nere per definire il lavoro antirazzista, essi avevano bisogno di persone bianche con una conoscenza approfondita del lavoro antirazzista e che fossero esterne all'agenzia. Il lavoro antirazzista richiede l'integrazione e il rispetto delle idee, dei valori e delle esperienze di tutti coloro che operano in un'organizzazione.

Inizialmente alcuni membri del caucus in questione pensavano che trattare temi al di fuori del razzismo avrebbe sminuito la discussione su razza e privilegi nascosti e non meritati, ma man mano che essi affrontavano gli incontri tra genere, etnia, religione, orientamento sessuale, classe socio-economica e altri aspetti legati all'identità, hanno riconosciuto che integrare e trattare anche queste tematiche avrebbe potuto migliorare la loro comprensione sulla razza e il razzismo. La valorizzazione delle identità e delle esperienze degli individui è diventata una delle componenti principali nella costruzione della fiducia, e anche la comprensione delle gerarchie sociali presenti nel gruppo è diventata importante per capire i privilegi nascosti e non meritati ed essere più consapevoli e perspicaci nell'identificare quegli atteggiamenti che contengono una sottile e lieve presenza di pregiudizi.

I membri del White Antiracism Caucus hanno identificato alcuni benefici diretti provenienti da esso all'interno dell'agenzia:

- I membri hanno aumentato la loro comprensione del razzismo e dei privilegi organizzativi

nascosti e inconsci;

- Ha offerto la possibilità ai dirigenti di esplorare le complessità della razza e del razzismo e di iniziare a lavorare per avere delle soluzioni;
- Molti membri hanno provato dei cambiamenti importanti nel loro modo di vedere il mondo;
- Le filosofie e gli stili di gestione tradizionali sono stati discussi in modo da poter identificare potenziali dinamiche di razzismo o privilegio;
- Sono stati redatti tre elenchi, ciascuno per ognuno dei tre gruppi (Men of Color, Women of Color e White Allies), dei comportamenti e delle pratiche osservabili che illustrano il privilegio dei bianchi all'interno dell'agenzia. Questi tre elenchi sono stati poi confrontati e sono stati utilizzati per informare la Direzione dell'agenzia sulle politiche e sulle pratiche in materia di equità razziale;
- Le relazioni inter-razziali all'interno dell'organizzazione sono state rafforzate ed hanno influenzato la cultura sull'ambiente di lavoro, sostenendo così gli obiettivi di assunzione, mantenimento e promozione delle persone nere;
- Molti membri bianchi del caucus hanno esaminato la loro posizione nell'agenzia attraverso una visione antirazzista e in questo modo si sono resi conto di come avessero beneficiato e stessero ancora beneficiando di privilegi non meritati;
- Il gruppo ha permesso all'agenzia di crearsi una forte reputazione nella comunità dei servizi sociali in relazione al suo operato per il lavoro antirazzista, questo clima di inclusione ha consentito all'agenzia di avere una migliore capacità nel reclutare e nell'assumere persone nere a tutti i livelli gerarchici. (Blitz L. V. e Kohl Jr. B. G., 2012).

Fino a qui abbiamo visto i benefici degli Employee Resource Groups, osservando i benefici di due tipologie di ERG, quello LGBTQ e quello basato sull'etnia. Ora analizzeremo invece l'influenza di questi gruppi sul work engagement e sulla workplace inclusion dei loro membri.

## **2.2. L'influenza degli ERG sul work engagement e sulla workplace inclusion dei loro membri**

Cenkci, Zimmerman e Bircan hanno svolto uno studio per comprendere gli effetti degli ERG sul coinvolgimento lavorativo, inoltre questo studio ha voluto porre un occhio di riguardo su qualsiasi connessione tra ERG e inclusione lavorativa. Di seguito introduco i concetti di work engagement (coinvolgimento lavorativo) e workplace inclusion (inclusione lavorativa).

Nel 1990 Kahn ha introdotto il concetto di engagement, ovvero di coinvolgimento e lo ha definito come "lo sfruttamento di sé dei membri dell'organizzazione nei loro ruoli lavorativi" egli inoltre disse: "[...] nell'impegno le persone impiegano ed esprimono sé stessi emotivamente, fisicamente e cognitivamente." Il coinvolgimento è un argomento popolare in ambito psicologico e nel campo dello Human Resource Management (HRM). Per quanto riguarda il primo dominio, quello psicologico, il concetto di engagement è inteso come impegno lavorativo mentre nell'ambito della gestione delle risorse umane esso è chiamato coinvolgimento dei dipendenti. Inoltre Kahn ha presentato l'impegno come una componente della connessione con gli altri, in particolar modo egli lo ha definito come: "l'impiego e l'espressione simultanea del sé preferito di una persona, in comportamenti che promuovono i legami con il lavoro e con gli altri, la presenza personale (fisica, cognitiva ed emotiva) e le prestazioni attive e complete". Kahn aggiunse inoltre che i dipendenti impegnati diventano emotivamente connessi con gli altri.

L'inclusione sul posto di lavoro, invece, si riferisce al senso di appartenenza all'organizzazione, la ricerca stessa riconosce che l'inclusione sul posto di lavoro si basa sulla comprensione della diversità (Shore L. M., Cleveland J. N. e Sanchez D., 2018). Come visto in precedenza tra i benefici derivanti dagli ERG, ma più in generale dalla diversità, vi è quello di un'attività lavorativa più competitiva ed efficace dell'organizzazione. Nonostante i termini diversità ed inclusione siano spesso utilizzati in maniera intercambiabile vi è una netta differenza tra i due: la diversità può essere imposta e legiferata, l'inclusione invece proviene da azioni volontarie; ad esempio mentre le pratiche basate sulla diversità si focalizzavano sull'inclusione delle minoranze sul posto di lavoro, l'inclusione ha creato pari opportunità di accesso alle risorse, al potere decisionale, alle opportunità di carriera, ecc....per queste persone una volta assunte (Shore L. M., Cleveland J. N. e Sanchez D., 2018). La diversità in alcuni casi all'interno delle organizzazioni può creare delle situazioni di conflitto, può aumentare la discriminazione e comportare una minore coesione e performance tra i dipendenti, nonostante tutto ciò alcuni ricercatori hanno comprovato che le pratiche inclusive possono mitigare alcuni effetti negativi introdotti dalla diversità, aumentando così la soddisfazione lavorativa, organizzativa, il benessere e l'impegno, nonché diminuendo lo stress. Tutto questo sta ad indicare che la diversità sull'ambiente di lavoro non fa altro che offrire il potenziale per una maggiore innovazione, tuttavia senza la presenza di pratiche inclusive tutti i vantaggi visti ed analizzati in precedenza non sarebbero possibili.

Lo studio in questione è stato svolto presso un rivenditore statunitense, il quale all'interno della sua organizzazione presenta le seguenti tipologie di ERG basati: sull'etnia, sul genere, sullo stile di vita o su un evento avvenuto nella vita di alcuni dipendenti. Il criterio di selezione dei partecipanti a questo studio era l'aver almeno un anno di esperienza all'interno del proprio ERG; in totale questa ricerca ha avuto diciassette partecipanti, di cui undici donne e sei uomini e la loro età media era di 44,9 anni. Le interviste sono state svolte in un periodo di due settimane, i dati ricavati dalle interviste riguardavano le caratteristiche demografiche degli intervistati, le motivazioni per aderire agli Employee Resource Groups, gli effetti degli ERG sulla vita lavorativa, sull'impegno lavorativo e sull'inclusione nell'ambiente di lavoro. Questo studio ha voluto rispondere alla domanda: "In che modo l'adesione all'ERG influisce sul coinvolgimento lavorativo e sull'inclusività sul luogo di lavoro?", da una prima analisi sono sorte due tematiche il work engagement e la workplace inclusion. Nella tabella sottostante vengono riportati i casi dei partecipanti in ciascuna categoria e sottocategoria.<sup>27</sup>

Tabella 4: Risultati dello studio

<i>Domain</i>	<i>Category/Subcategory</i>	<i>Representation*</i>
<i>Work engagement</i>	Vigor	Common
	Connectedness	General
<i>Workplace inclusion</i>	Feeling valued/respected	General
	Sense of belonging	General

Fonte: Ceneci Ada T., Zimmerman Jeff, Bircan Tuba. (2019). «The Effects of Employee Resource Groups on Work Engagement and Workplace Inclusion». The International Journal of Organizational Diversity.

Nell'ambito del coinvolgimento lavorativo, come si può constatare dalla tabella 4, sono state riportate come categorie i temi del vigore e della connessione. Per quanto riguarda il vigore gli intervistati hanno affermato che la loro adesione aumenta la loro motivazione sul posto di lavoro e la volontà stessa di dedicare tempo e sforzo ad esso. Per esempio un intervistato ha detto "È sempre molto bello lavorare in un team così, è rigenerante, è rinvigorente lavorare con altre persone che sono simili a sé stessi". Si può quindi dire che gli Employee Resource Groups sono uno strumento per migliorare il coinvolgimento dei dipendenti e per potenziarne il vigore. Questi risultati sono in linea con la

<sup>27</sup> Nella tabella seguente per "Common" si vuol indicare che quasi tutti i partecipanti discutono di quella categoria o sottocategoria (80%-100%).

Per General invece si vuole indicare che la maggior parte dei partecipanti discute di quella categoria o subcategoria (50%-79%).

letteratura precedente, in cui si affermava che il coinvolgimento è caratterizzato da vigore, dedizione e assorbimento<sup>28</sup>. Inoltre uno studio condotto nel 2008 da Van den Broeck, Anja, Maarten Vansteenkiste, Hans De Witte e Willy Lens, basato sullo spiegare il ruolo della soddisfazione dei bisogni fondamentali nella relazione tra richieste lavorative, risorse lavorative, vigore e stanchezza dei dipendenti, le principali caratteristiche del burnout<sup>29</sup> e l'impegno, ed infine il coinvolgimento lavorativo, viene suggerito che i dipendenti circondati da caratteristiche lavorative intraprendenti hanno una maggiore tendenza a sperimentare delle esperienze di libertà psicologica, di connessione interpersonale, sono più efficienti, ecc.... Tutto questo, secondo gli autori di tale studio, andrebbe a spiegare "il perché" tali dipendenti si sentano meno esausti e più vigorosi nel loro lavoro.

Relativamente alla connessione i partecipanti hanno dichiarato che l'appartenere ad un ERG ha un impatto positivo sul loro impegno lavorativo grazie alla sensazione di connessione che ne deriva con gli altri dipendenti. Alcune dichiarazioni sono state: "Conoscere persone che fanno parte dell'ERG e che provengono da dipartimenti diversi, mi ha permesso di porre delle domande a cui nessuno, nel mio dipartimento, avrebbe saputo rispondere e soprattutto se le avessi poste al di fuori dell'ERG probabilmente sarei stato considerato "strano"", un'altra affermazione è stata "Grazie all'ERG sono riuscita ad entrare in contatto con persone che sono state in grado di fare luce su alcuni dei problemi che avevo e mi hanno messo in contatto con altre persone che erano al di fuori dell'ERG, le quali mi hanno fornito la loro esperienza di lavoro in azienda. Per me è stato molto utile che qualcuno mi dicesse: "Ci sono passato, l'ho fatto", "Questo è quello che succede", ecc....".

Gli intervistati hanno poi esaminato l'impatto derivante dall'appartenenza all'ERG sulla loro inclusione sul posto di lavoro. La workplace inclusion, da parte dei membri dell'ERG, è stata concettualizzata nelle seguenti parole: essere apprezzati e rispettati e sentire un senso di appartenenza. Per quanto riguarda il sentirsi apprezzati e rispettati, è stato menzionato da 17 intervistati, alcuni dei quali hanno affermato: "Sono stato incluso in molte cose che non avrei mai potuto fare senza l'ERG. Ora mi trovo spesso in una stanza con il nostro amministratore delegato, mentre prima ciò non era possibile [...]."

Gli Employee Resource Groups offrono ai membri la possibilità di comunicare con i dirigenti, dando loro l'opportunità di migliorare le proprie competenze professionali, inoltre consentono a coloro che

---

<sup>28</sup> Wilmar B. Schaufeli, Salanova Marisa, González-Romà Vicente e Bakker B. Arnold. (2002).

«The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach». *Journal of Happiness Studies*.

[https://www.researchgate.net/publication/23545471\\_The\\_Measurement\\_of\\_Engagement\\_and\\_Burnout\\_A\\_Two\\_Sample\\_Confirmatory\\_Factor\\_Analytic\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/23545471_The_Measurement_of_Engagement_and_Burnout_A_Two_Sample_Confirmatory_Factor_Analytic_Approach)

<sup>29</sup> La sindrome da burnout è una conseguenza derivante da un elevato stress lavorativo. In italiano questa espressione si può tradurre in esaurimento emotivo o crollo psichico. Tale sindrome comporta, tra i vari sintomi, anche disinteresse, un crollo dell'autostima e della fiducia in sé stessi, la paura di cambiare lavoro, pensieri di fallimento e un calo della motivazione.

vi aderiscono di percepire meglio la direzione dell'organizzazione e il modo in cui il loro ruolo si inserisce nei piani della stessa.

Appartenere ad un ERG quindi, vuole altresì dire sentirsi più rispettati e il rispetto è una delle caratteristiche che i dipendenti apprezzano di più nel loro lavoro, anche più delle opportunità di carriera o del tempo libero. È importante sottolineare che in questo studio i ricercatori hanno riscontrato che sentirsi apprezzati e rispettati aiuta a soddisfare il bisogno di appartenenza dei dipendenti.

Relativamente al senso di appartenenza derivante dall'adesione all'ERG, il quale è stato menzionato da 10 partecipanti, sono state rilasciate le seguenti affermazioni: "Il lavoro diventa la tua seconda famiglia. È davvero così, sembra un posto a cui si appartiene, soprattutto se si proviene da un'altra etnia. Ci sono alcuni interessi comuni che si cercano, aiutandoti ad entrare in contatto e ad impegnarti molto rapidamente." oppure "Si sviluppano amicizie con le persone e questo fa sì che ci si senta inclusi in qualcosa."

Quando i lavoratori sentono un senso di appartenenza tendono a diventare parte integrante dell'organizzazione, questo sentimento ha un'associazione positiva con l'impegno dei dipendenti verso la stessa.

Questo studio induce a pensare che gli Employee Resource Groups influenzino positivamente la dimensione del vigore nell'impegno lavorativo e che livelli più alti di vigore possano influenzare favorevolmente una serie di risultati dei dipendenti. Inoltre gli ERG condizionano in modo vantaggioso anche i livelli di connessione riguardanti la dimensione del work engagement. Questi maggiori livelli di connessione, assieme ad alti livelli di vigore, portano alle organizzazioni notevoli benefici.

Oltre a ciò, gli autori di questa ricerca affermano che le organizzazioni che comprendono e sostengono il desiderio dei dipendenti di sentirsi apprezzati e rispettati, con molta probabilità beneficeranno di maggiori livelli di fiducia, i quali alimenteranno la cooperazione. Queste organizzazioni vanno a soddisfare il senso di appartenenza dei dipendenti che appartengono agli ERG.

Tale studio ha quindi sottolineato i benefici della promozione degli Employee Resource Groups, in particolar modo come essi influenzino positivamente l'impegno lavorativo e l'inclusione sul posto di lavoro (Cenkci A. T., Zimmerman J., Bircan T., 2019).

Nel prossimo paragrafo andrò a verificare in che modo gli Employee Resource Groups favoriscano lo sviluppo di nuovi leader all'interno delle organizzazioni. Osserverò inoltre il ruolo che essi svolgono nell'apprendimento delle soft skills da parte dei propri membri.

### **2.3 Analisi di come gli ERG possono aiutare a sviluppare nuovi leader nelle organizzazioni e il ruolo che essi hanno nell'apprendimento e nello sviluppo delle soft skills dei loro membri**

Nel 2014 Deloitte University Press ha diffuso i risultati di un'indagine su delle organizzazioni globali, rilevando che esse avevano investito circa 14 miliardi di dollari nello sviluppo della leadership, ma che solo l'8% di queste organizzazioni considerava di aver un buon processo di sviluppo di quest'ultima. Questa percentuale rappresenta una vasta lacuna in un'area in cui le organizzazioni investono moltissimo denaro e altrettante energie.

Al giorno d'oggi il bisogno di leader a tutti i livelli è aumentato di pari passo con l'ecosistema aziendale, che è diventato più complicato; ciò è dovuto dalla globalizzazione e dalle tecnologie emergenti.

In contemporanea all'aumento della necessità di avere leader a tutti i livelli, vi è la tendenza, da parte dei baby boomer (generazione nata tra il 1945 e il 1964), di lasciare le loro organizzazioni per perseguire altri interessi commerciali o personali. Questa tendenza desta non poca preoccupazione, vi è però da affermare che c'è una speranza, la quale sorge dagli Employee Resource Groups.

Uno studio del 2015 ha rivelato che le organizzazioni più performanti dal punto di vista del fatturato, della redditività, della soddisfazione dei clienti e dei propri dipendenti, erano quelle che utilizzavano al meglio i propri ERG per sviluppare dei nuovi leader. In altre parole queste aziende, da allora, stanno facendo dei grandi progressi a livello di performance, attraverso l'impiego degli Employee Resource Groups come piattaforma per un forte apprendimento esperienziale.

Joseph Santana, presidente dell'Istituto per la produttività aziendale, Chief Diversity Officer Board, presidente di Joseph Santana LLC e membro del comitato editoriale di INSIGHT Into Diversity, ha avuto modo, nel 2017, di guidare un gruppo di leader illustri durante l'Elevate ERG Summit a San Diego. Qui, assieme agli altri partecipanti, ha avuto modo di comprendere come le organizzazioni utilizzano i loro ERG per accrescere la leadership.

Le organizzazioni che parteciparono a quell'evento erano MUFG Union Bank, Associated Bank, Wells Fargo e Sony Pictures Entertainment.

Dalle varie discussioni tenutesi con queste organizzazioni sono emerse cinque fasi che racchiudono le varie attività da loro attuate per sviluppare la leadership:

- Identificare le capacità di leadership necessarie alla persona per lo sviluppo;
- Consentire all'allievo di esaminare le abilità target in azione;
- Lasciare che la persona in fase di sviluppo metta in scena l'abilità che sta imparando;
- Finché l'allievo mette in atto le abilità che sta imparando gli si deve fornire un feedback sulle prestazioni;
- Aiutare a trasferire le nuove competenze acquisite sul posto di lavoro dell'allievo.

Relativamente al primo punto, un modo per metterlo in atto è quello di avere un responsabile della diversità e lo sponsor esecutivo dell'ERG che si incontrino con il supervisore della persona presa in oggetto, per sviluppare in essa le capacità di leadership. Questo incontro ha l'obiettivo di discutere le opportunità di apprendimento delle diverse abilità di leadership a disposizione della persona in oggetto, in quanto membro dell'ERG, e capire, parlando con il supervisore, quale sia l'abilità, tra quelle di leadership, più utile da sviluppare per quella persona e per il settore in cui essa opera.

Per quanto riguarda il "consentire all'allievo di esaminare le abilità target in azione" lo scopo è quello di mettere in contatto lo studente ad uno sponsor o ad un membro del gruppo che dimostra di possedere quella determinata abilità. Per esempio potrebbe venire chiesto a Carol, la quale necessita di sviluppare l'abilità da "influencer", di osservare Natalie, un'altra leader di un ERG che invece ha una spiccata abilità da influencer. Carol in questo caso può imparare da Natalie affiancandola in un progetto trasversale a cui Natalie sta lavorando, ovviamente all'inizio di questa seconda fase Natalie deve essere informata di tutto e deve acconsentire.

Il terzo punto si può attuare assegnando allo studente un progetto ERG o un compito che richieda l'applicazione dell'abilità mirata.

Vi è poi il quarto punto che consiste nel fornire un coach all'allievo nel momento in cui quest'ultimo sta mettendo in atto le abilità che ha imparato. Questo coach potrebbe essere o la persona che l'allievo ha osservato fino alla fase precedente o un altro leader capace di intervenire come coach.

Ed infine "aiutare a trasferire le nuove competenze acquisite sul posto di lavoro dell'allievo", ciò si traduce nel fatto che il responsabile della diversità e lo sponsor esecutivo dell'ERG tornino nuovamente dal supervisore della persona in oggetto per verificare ciò che è stato appreso e per cercare delle occasioni per trasferire le nuove capacità acquisite nelle mansioni lavorative e nell'ambiente di lavoro della persona in questione.

Quanto visto fino ad ora è un approccio con un grandissimo potenziale, infatti permette di sviluppare le competenze di leadership di due persone e non una in contemporanea; nell'esempio visto prima si stanno costruendo le competenze sia di Carol che quelle di Natalie. In aggiunta questo approccio offre un ulteriore beneficio, ossia l'aumento del coinvolgimento dei dipendenti, aspetto molto importante per i millennials.

Gli Employee Resource Groups in quasi tutte le organizzazioni al giorno d'oggi offrono tutti gli strumenti necessari per sviluppare i propri futuri leader (Santana J., 2017).

Vediamo ora che ruolo giocano gli ERG nello sviluppo delle soft skills dei propri membri. Per comprendere il loro ruolo ho preso come riferimento il caso studio condotto da Varis Keijo e Kirilin Alexey nel 2021, su l'ERG "Young Professionals" di un'organizzazione globale. La missione di

questo ERG è aiutare i neo-assunti a conoscere la cultura aziendale, sostenere e facilitare il trasferimento delle conoscenze ed espandere la loro rete di contatti.

Lo sviluppo delle soft skills non è direttamente citato nella mission e negli obiettivi strategici dell'ERG, questo però non vuol dire che esse non verranno apprese e sviluppate.

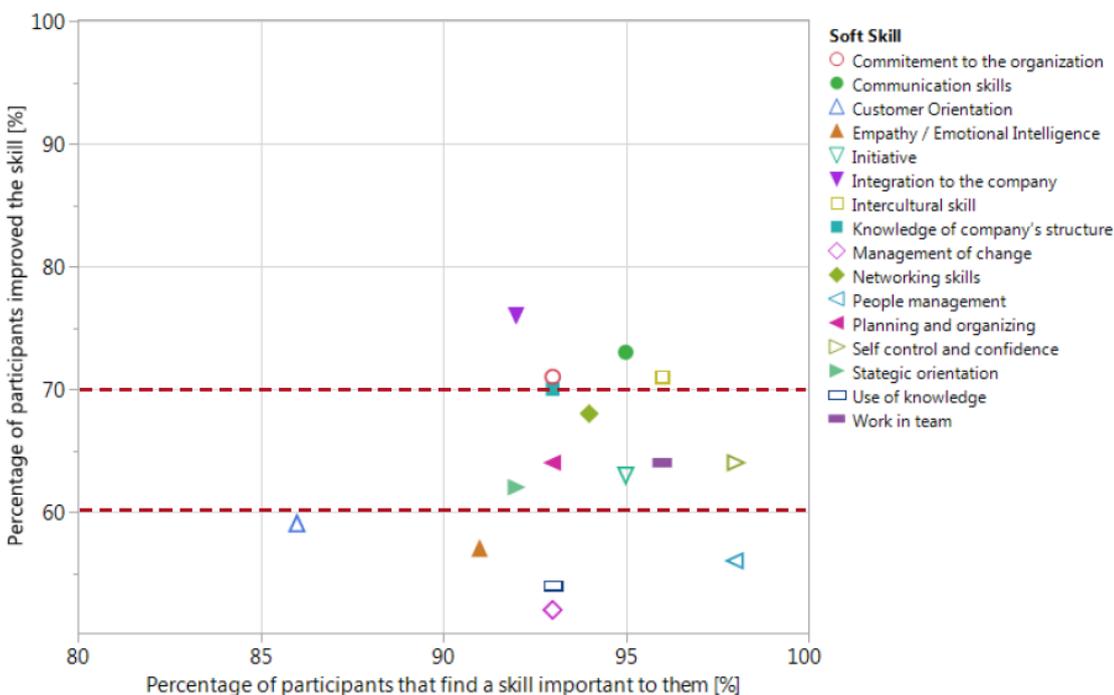
In questo caso studio vi sono quattro aree di competenza delle soft skills:

- Teamwork;
- Leadership o proactiveness;
- Innovation;
- Costumer Orientation e Focus.

Quest'analisi è avvenuta tramite la raccolta dei dati quantitativi derivanti da un questionario, a cui hanno risposto circa 800 membri dell'ERG "Young Professionals".

Riporto ora la figura 2 che rappresenta l'efficienza dell'apprendimento delle soft skills da parte dei membri dell'ERG nell'organizzazione. È importante sottolineare il fatto che in questo caso studio i partecipanti abbiano valutato l'importanza che alcune soft skills hanno per loro, per cui l'efficienza dell'apprendimento nella figura sottostante è stata valutata rispetto all'importanza attribuita dai partecipanti alle soft skills.

Figura 2: Tracciamento dell'andamento in positivo delle soft skills rispetto all'importanza attribuita dai partecipanti per ogni abilità



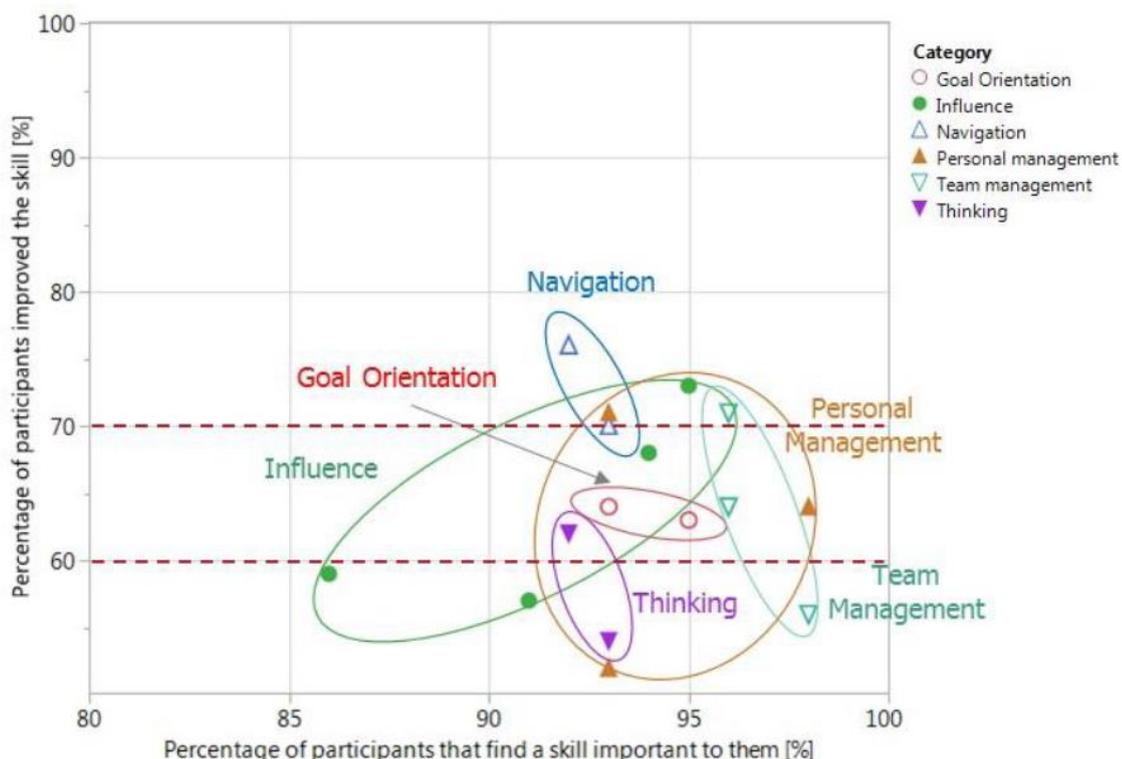
Fonte: Kirilin Alexey e Varis Keijo. (28 Febbraio 2021). «Employee Resource Groups (ERGs) – An Under-Utilized and Under-Organized Way of Developing New Staff, Management and Organizational Culture». Journal of Management and Strategy.

Questa figura rappresenta il rapporto complessivo dell'importanza delle soft skills con il grado di apprendimento in tutte le categorie di tali capacità utilizzate in questo studio. La maggior parte delle soft skills proposte nello studio in questione è stata ritenuta importante per i Young Professionals, ottenendo il 90-98% sulla scala di importanza. Solo la soft skill "orientamento al cliente" ha ricevuto un punteggio leggermente inferiore, l'86%.

Gli autori spiegano questo risultato con i seguenti motivi: da una parte il sondaggio non ha fornito particolari informazioni sulla skill "orientamento al cliente", portando ad una mancanza di comprensione del significato della skill, di conseguenza le varie interpretazioni da parte dei partecipanti potrebbero aver comportato un punteggio di importanza inferiore; dall'altra parte non tutti gli intervistati lavorano direttamente con i clienti e quindi questo può averli portati a considerare questa abilità meno importante.

La seguente figura 3 fornisce un'ulteriore punto di vista dello stesso insieme di dati utilizzato nella figura 2, suddividendo le soft skills per categoria.

Figura 3: Tracciamento dell'andamento in positivo delle soft skills rispetto all'importanza attribuita dai partecipanti per ogni skill, diviso per categorie di soft skills



Fonte: Kirilin Alexey e Varis Keijo. (28 Febbraio 2021). «Employee Resource Groups (ERGs) – An Under-Utilized and Under-Organized Way of Developing New Staff, Management and Organizational Culture». Journal of Management and Strategy.

Con questa figura si dimostra che non vi è una particolare categoria che spicca in base al grado di apprendimento, si può notare però che, oltre ad una sovrapposizione tra le categorie, vi sono alcune tendenze.

La categoria “Navigation” ha ottenuto punteggi più alti rispetto alle categorie “Goal Orientation” e “Thinking”, mentre per quanto riguarda le categorie “Influence”, “Personal Management” e “Team Management”, la dispersione dei punteggi dei gradi di apprendimento in esse non ha permesso di trarre delle conclusioni esatte.

La categoria “Navigation”, in questo caso studio, non sorprende che sia posizionata in primo piano, in quanto l’ERG in oggetto si concentra sul networking e sulla facilitazione della navigazione all’interno dell’organizzazione per i propri membri.

Gli autori hanno raggruppato le soft skills, in modo arbitrario, in base al loro grado di apprendimento, indipendentemente dalla loro categoria e hanno così osservato i diversi impatti dell’ERG sui diversi gruppi di soft skills:

- Gruppo 1, > 70%: l’impatto dell’ERG su queste abilità si può considerare sostanziale;
- Gruppo 2, dal 60% al 70%: l’impatto dell’ERG su queste soft skills si può ritenere ragionevole;
- Gruppo 3, < 60%: l’impatto dell’ERG su queste competenze è stato moderato e merita maggiore attenzione.

Questo raggruppamento è riportato nella seguente tabella.

Tabella 5: Raggruppamento delle soft skills in base al grado di apprendimento

Soft skill	Soft skill category	Learning degree [%]	Group
Integration into the company	Navigation	76	1
Communication skills	Influence	73	1
Commitment to the organization	Personal management	71	1
Intercultural skills	Team management	71	1
Knowledge of company’s structure	Navigation	70	1
Networking skills	Influence	68	2
Self-control and confidence	Personal management	64	2
Work in team	Team management	64	2
Planning and organizing	Goal Orientation	64	2
Initiative	Goal Orientation	63	2
Strategic orientation	Thinking	62	2
Customer Orientation	Influence	59	3
Empathy / Emotional Intelligence	Influence	57	3
People management	Team management	56	3
Use of knowledge	Thinking	54	3
Management of change	Personal management	52	3

Fonte: Kirilin Alexey e Varis Keijo. (28 Febbraio 2021). «Employee Resource Groups (ERGs) – An Under-Utilized and Under-Organized Way of Developing New Staff, Management and Organizational Culture». Journal of Management and Strategy.

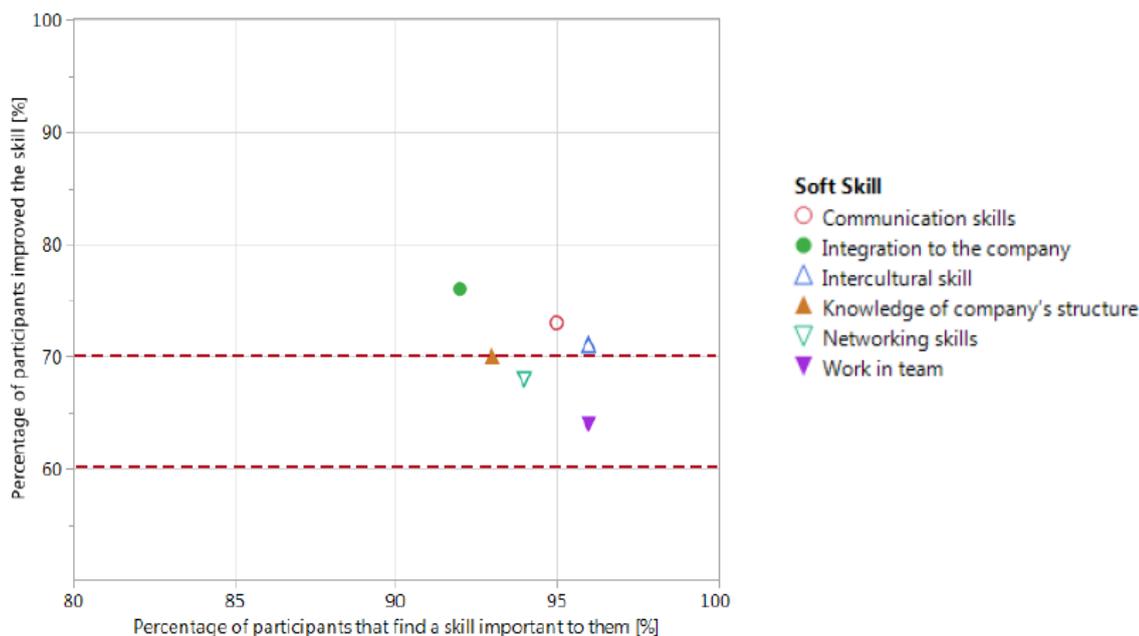
Kirilin e Varis hanno ritenuto utile stimare il grado di impatto delle competenze incluse nelle “core competencies” dell’organizzazione. La vision e la mission dell’ERG “Young Professionals” si focalizzano sull’offrire ai nuovi dipendenti l’opportunità di fare rete e di integrarsi al meglio nell’organizzazione, grazie alle interazioni con i colleghi e i leader. Inoltre, i membri dovrebbero anche migliorare le loro capacità di comunicazione.

Sulla base della vision e della mission sono state selezionate sei competenze, ritenute le più rilevanti per l’ERG in questione:

- Communication skills (Influence);
- Networking skills (Influence);
- Work in team (Team Management);
- Intercultural skills (Team Management);
- Integration to the company (Navigation);
- Knowledge of company’s structure (Navigation).

Questa analisi è stata tradotta anche nella figura 4.

Figura 4: Analisi del grado di apprendimento e dell’importanza delle soft skills che corrispondono alla vision e alla mission dell’ERG



Fonte: Kirilin Alexey e Varis Keijo. (28 Febbraio 2021). «Employee Resource Groups (ERGs) – An Under-Utilized and Under-Organized Way of Developing New Staff, Management and Organizational Culture». Journal of Management and Strategy.

Tutte e sei le soft skills selezionate presentano un punteggio superiore al 60% e ciò sta ad indicare che l'ERG ha un impatto ragionevole in alcune e sostanziale in altre competenze.

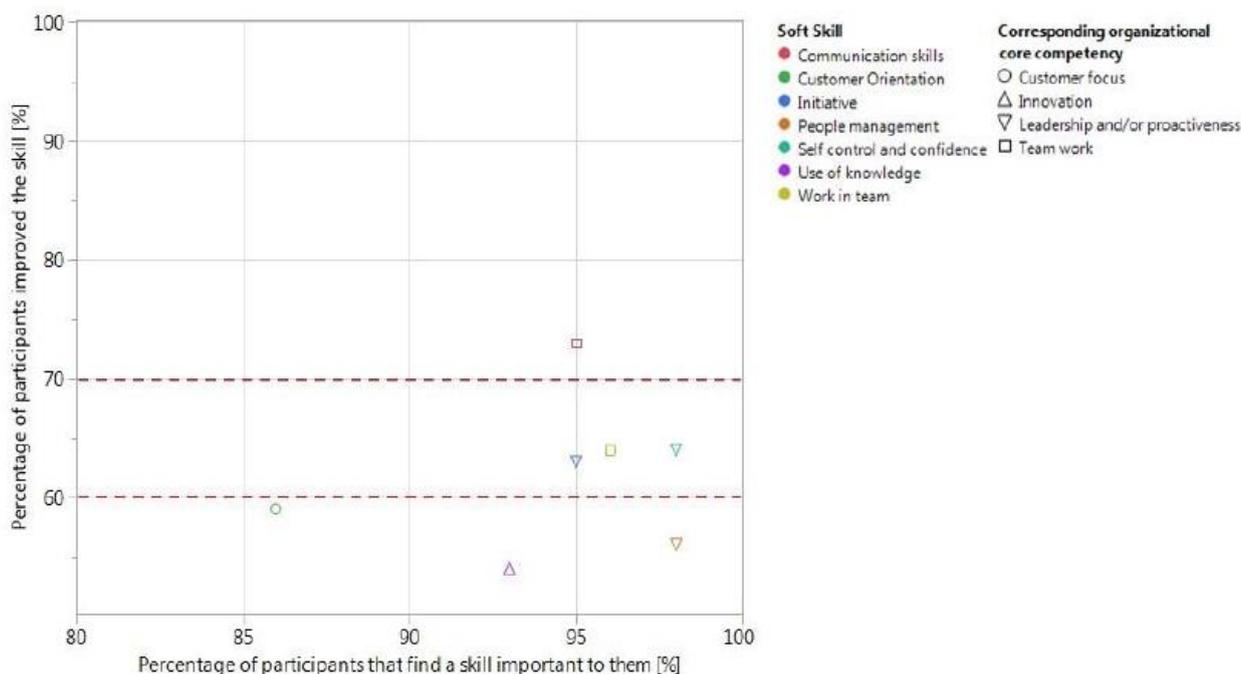
In questo studio è stata effettuata un'analisi simile per le soft skills che rientrano in quelle categorie di competenze chiave per l'organizzazione nel suo complesso, tali categorie di competenze chiave sono:

- Customer focus;
- Innovation;
- Leadership;
- Teamwork.

Per queste categorie in totale sono state selezionate sette soft skills: communication skills; customer orientation; initiative; people management; self control and confidence; use of knowledge; work in team.

La figura 5 illustra in un grafico i risultati derivanti dall'analisi.

Figura 5: Analisi del grado di apprendimento e dell'importanza delle soft skills che corrispondono alle competenze organizzative chiave



Fonte: Kirilin Alexey e Varis Keijo. (28 Febbraio 2021). «Employee Resource Groups (ERGs) – An Under-Utilized and Under-Organized Way of Developing New Staff, Management and Organizational Culture». Journal of Management and Strategy.

Kirilin A. e Varis K., per valutare l'impatto dell'ERG sull'apprendimento delle soft skills, hanno ritenuto importante comprendere come i partecipanti abbiano appreso le competenze che appartengono alla mission e alla vision dell'ERG e le competenze chiave per l'organizzazione.

Per fare questo è stato chiesto agli intervistati di esprimere come hanno migliorato una determinata soft skill; essi potevano scegliere tra varie opzioni e potevano selezionarne più di una, per cui le percentuali che vedremo a breve possono superare il 100%.

La seguente tabella illustra i dati relativi alle soft skills corrispondenti agli obiettivi dell'ERG o alle competenze chiave dell'organizzazione.

Tabella 6: Dati su come i partecipanti hanno appreso e migliorato le soft skills corrispondenti all'ambito ERG

Soft skill	Soft skill category	Aligns with ERG	Aligned organizational competency	Improved through interaction with				I did not learn or improve this skill
				Leaders	Other participants	Leaders and other participants	Other	
Self-control and confidence	Personal management		Leadership and/or proactiveness	57	22	50	9	22
Communication skills	Influence	yes	Teamwork	70	16	64	9	16
Networking skills	Influence	yes		<i>Data not available</i>				
Customer orientation	Influence		Customer focus	45	16	27	18	30
Use of knowledge	Thinking		Innovation	52	18	48	16	23
People management	Team management		Leadership and/or proactiveness	43	18	27	14	34
Work in team	Team management	yes		48	34	43	9	20
Intercultural skills	Team management	yes		48	34	43	9	20
Integration into the company	Navigation	yes		66	16	50	16	16
Knowledge of company's structure	Navigation	yes		48	34	43	9	20
Initiative	Goal Orientation		Leadership and/or proactiveness	62	18	55	11	23

Fonte: Kirilin Alexey e Varis Keijo. (28 Febbraio 2021). «Employee Resource Groups (ERGs) – An Under-Utilized and Under-Organized Way of Developing New Staff, Management and Organizational Culture». Journal of Management and Strategy.

Dalla tabella si può notare che l'interazione con i leader ha avuto un impatto sostanziale sul miglioramento delle soft skills. In particolare questo impatto risalta subito agli occhi per tre competenze: il 70% degli intervistati dichiara di aver migliorato l'abilità di comunicazione grazie all'interazione con i leader, mentre solo il 16% ha tratto beneficio dall'interazione con gli altri partecipanti. Una dichiarazione simile si presenta anche per la soft skill "Integration to the company", dove rispettivamente il 66% e il 16% hanno espresso miglioramenti grazie all'interazione con i leader e con gli altri partecipanti. Ed infine la terza competenza per cui si è verificata una situazione analoga

è “l’initiative”, in cui il 62% ha avuto dei miglioramenti grazie all’interazione con i leader e il 18% lo ha avuto tramite l’interazione con gli altri partecipanti agli eventi dell’ERG.

Le prime tre competenze, per punteggio più elevato, che gli intervistati hanno affermato di aver sviluppato e migliorato grazie all’interazione con gli altri partecipanti agli eventi ERG, sono state il “work in team”, le “intercultural skills” e “knowledge of company’s structure”.

Oggi giorno le organizzazioni presentano una sempre più elevata richiesta di soft skills di alta qualità nei propri dipendenti. Nonostante esistano numerosi programmi di formazione all’interno delle organizzazioni per aiutare i dipendenti a sviluppare al meglio le soft skills richieste, sembrerebbe che questi programmi non rispondano a pieno a ciò che le organizzazioni richiedono. In questo studio di Kirilin A. e Varis K. sono stati osservati gli Employee Resource Groups come una potenziale piattaforma per l’apprendimento e lo sviluppo delle soft skills.

Dallo studio è emerso che i dipendenti appartenenti all’ERG “Young Professionals” hanno migliorato le soft skills corrispondenti agli obiettivi dell’ERG e alle competenze chiave dell’organizzazione, questo miglioramento è avvenuto tramite l’interazione con i leader e con gli altri colleghi durante gli eventi. È stato interessante riscontrare che alcuni lavoratori hanno riconosciuto che l’apprendimento avveniva maggiormente durante l’interazione con i leader che con i pari, però anche l’interazione con i pari ha svolto un ruolo importante, aiutando i dipendenti a migliorare il lavoro in team, le competenze interculturali e a conoscere la struttura dell’organizzazione.

Dunque, per un apprendimento efficace delle soft skills, non basta un solo tipo di interazione, ma sarebbe opportuno adottare dei modelli misti che coinvolgano sia l’interazione tra dipendenti sia quella tra dipendenti e leader.

Lo studio però ha anche riscontrato che alcune soft skills si sono sviluppate in maniera meno efficiente attraverso l’ERG, e questo può essere dovuto dai seguenti fattori:

- Esperienza esistente, che fa pensare di non avere alcuna necessità di sviluppare ulteriori competenze;
- Mancanza di sessioni mirate;
- Natura pubblica degli eventi che comporta una partecipazione passiva e di conseguenza una limitata interazione.

In conclusione anche se la mission e la vision iniziali dell’ERG non si riferiscono all’istruzione e alla formazione sulle soft skills la ricerca attuale dimostra che gli ERG possono essere delle piattaforme fruttuose per permettere lo sviluppo dei dipendenti e l’apprendimento interfunzionale.

Gli Employee Resource Groups possono quindi essere visti come una risorsa aggiuntiva ai programmi di formazione sulle soft skills.

Dunque Kirilin A. e Varis K. hanno dedotto dalla loro analisi che gli ERG sono un'opportunità del tutto inesplorata per lo sviluppo di nuovo personale, della propria organizzazione e della cultura dell'organizzazione stessa.

Con questo capitolo ho terminato la parte di letteratura di questa tesi. Inizierò ora la parte empirica, in cui esaminerò cinque aziende che hanno fatto degli ERG uno dei loro punti di forza. Di tali ERG osserverò la loro genesi, su che tematiche operano, come vengono valutati e il loro impatto.

## Capitolo III:

### Organizzazioni che hanno fatto degli ERG il loro punto di forza

#### 3.1 Metodo di ricerca

Per la redazione della parte empirica di questa tesi come metodo di ricerca ho scelto di attuare alcune interviste.

Il campione che ho selezionato è composto da cinque organizzazioni che operano a livello mondiale, ed esse, in ordine, sono: Xerox, IBM, Cisco, Barilla e Generali.

I soggetti a cui ho rivolto l'intervista sono i manager HR delle cinque organizzazioni citate; oltre ai manager tra i soggetti presi in esame ho introdotto anche i membri degli ERG, per i quali ho realizzato un questionario nel formato "Google Moduli".

Ho individuato queste cinque organizzazioni come campione del mio studio in quanto, come descriverò nei successivi paragrafi, ognuna di esse ha fatto degli ERGs il loro punto di forza.

I membri dell'ERG, uno o più per ogni organizzazione, sono stati selezionati dai rispettivi manager HR; relativamente a quest'ultimo aspetto della mia ricerca l'organizzazione IBM non ha partecipato, per cui nel rispettivo paragrafo 3.3, come si può vedere in seguito, non ho avuto modo di riportare le interviste dei membri dei vari ERGs. Ho deciso di creare questo modulo per poter avere un'ulteriore punto di vista sugli impatti degli ERGs.

La ricerca ha avuto origine sulla piattaforma social LinkedIn, dove ho avuto modo di contattare i manager HR tramite messaggistica in-app.

L'intervista rivolta ai responsabili delle Risorse Umane consiste in dieci domande che vanno a comprendere la storia, l'importanza e gli impatti degli ERGs all'interno di queste organizzazioni, sono stati poi posti ulteriori quesiti relativi alle tematiche trattate e alla misurazione dei loro impatti.

Le dieci domande poste sono elencate di seguito:

- 1) Perché per la sua organizzazione gli Employee Resource Groups sono importanti?
- 2) Come e quando sono sorti gli ERG all'interno dell'organizzazione?
- 3) In media da quanti membri sono composti i vostri ERG?
- 4) Essi sono indipendenti o subiscono un'influenza da parte dei vertici aziendali?
- 5) Ha visto un'evoluzione nei vostri ERG? Se sì, in che modo?
- 6) Quali tematiche trattano gli ERG presenti nell'organizzazione?
- 7) Come valuta la performance degli ERG e come misura il loro impatto?
- 8) Che impatto hanno gli Employee Resource Groups nell'organizzazione?
- 9) Secondo Lei i vostri ERG hanno contribuito allo sviluppo di nuovi leader?
- 10) Quali differenze nota tra i dipendenti membri degli ERG e quelli non membri, in termini di soddisfazione personale, senso di appartenenza, partecipazione alla vita aziendale, ecc...?

Tali interviste si sono svolte con due differenti modalità: in alcuni casi tramite telefonata ed in altri casi attraverso le e-mail. Nel caso delle chiamate, prima di procedere con l'intervista ho chiesto il permesso di registrare la conversazione ai fini di poter redigere la tesi e, solo dopo aver avuto il consenso, ho avviato la registrazione ed iniziato l'intervista.

Per motivi di privacy nei paragrafi successivi non riporterò i nominativi dei vari manager delle Risorse Umane ma li denominerò nel modo seguente: "Responsabile R.U."

Successivamente a questi 10 quesiti e dopo aver ricevuto, direttamente dall'HR di cui avevo solo il contatto telefonico, la Sua mail gli ho inviato il link che conduceva al questionario di "Google Moduli" pensato per i membri degli ERGs.

Il questionario in oggetto è composto da una serie di undici domande, quest'ultime affrontano argomenti come i benefici per i membri derivanti dall'adesione ad un ERG, i benefici, sempre derivanti dalla presenza di tali gruppi, per l'organizzazione, le relazioni che essi creano, ecc.... Tale questionario mi ha permesso di osservare da un altro punto di vista gli impatti degli Employee Resource Groups sulle organizzazioni e sui loro membri.

Le undici domande del questionario sono le seguenti:

- 1) È membro di uno o più Employee Resource Groups presenti nell'organizzazione? Su quali tematiche convertono?
- 2) Da quanti anni è membro?
- 3) Il bisogno/il motivo per cui ha aderito è stato esaudito?
- 4) Prima di aderire all'ERG si era mai reso conto di quanti altri suoi colleghi avessero in comune con Lei un determinato interesse o caratteristica?
- 5) Come si trova all'interno dell'ERG o degli ERGs di cui è membro?
- 6) Com'è cambiata la sua visione dell'organizzazione da quando ha aderito all'ERG?
- 7) I suoi colleghi, membri come Lei dell'ERG, sono persone con cui ha creato relazioni anche al di fuori dell'ambiente di lavoro?
- 8) Con alcune parole come descriverebbe gli o l'Employee Resource Group a cui ha aderito?
- 9) Secondo Lei quali sono i maggiori benefici che derivano dall'adesione ad un ERG?
- 10) Da quando fa parte di uno o più ERGs ha notato dei cambiamenti a livello professionale e personale? Se sì quali?
- 11) La presenza degli ERGs in che modo, a suo parere, contribuisce allo sviluppo e al "bene" dell'organizzazione?

Passiamo ora ad osservare una ad una le cinque organizzazioni presentate sopra che vanno a comporre il campione oggetto di quest'ultimo capitolo.

### **3.2 Xerox: una storia di diversità, inclusione e appartenenza**

Xerox Corporation è un'organizzazione che produce tecnologie per il mondo del lavoro, costruisce e integra software e hardware per grandi e piccole imprese. Pioniera nelle scoperte e creatrice di fotocopiatrici, dell'Ethernet, della stampante laser e altro ancora Xerox ha da tempo definito l'esperienza lavorativa moderna e continua a farlo tutt'ora con investimenti rivolti all'intelligenza artificiale, alla realtà aumentata e all'automazione dei processi robotici.

Xerox Corporation ha una lunga storia, le sue origini risalgono al 1903, anno in cui viene fondata la M.H. Kuhn Company, che diventerà poi la Haloid Company. L'8 febbraio 1906 nasce l'inventore Chester Carlson, il quale scoprirà la stampa xerografica e, oltre a cambiare un intero settore alimenterà la crescita globale di Xerox.

Altri anni importanti per la crescita e la vita nel suo complesso di questa organizzazione sono: il 1956 quando Haloid Company e The Rank Organisation formano la joint venture Rank Xerox per la produzione e la commercializzazione di apparecchiature; il 1958, anno in cui l'organizzazione cambia nome e diventa Haloid Xerox Inc, per far rispecchiare la focalizzazione dell'organizzazione verso la xerografia commerciale, questo nome viene poi nuovamente cambiato nel 1961 in "Xerox Corporation"; verso la fine degli anni '70 Xerox inizia ad avere una particolare attenzione verso le tematiche ambientali ed infatti nel 1980 formalizza i suoi piani ambientali e il suo impegno per la sostenibilità, costituendo l'organizzazione aziendale per l'ambiente, la salute e la sicurezza, inoltre nel 1982 introduce il risparmio energetico nelle sue fotocopiatrici.

Come ho citato nei capitoli precedenti Xerox è l'organizzazione pioniera per quanto riguarda la promozione della diversità e dell'inclusione nel mondo del lavoro, queste tematiche sono parte fondamentale della cultura dell'organizzazione. Attraverso la professionalità, il rispetto, il lavoro di squadra e l'inclusività le persone che lavorano nell'organizzazione hanno il privilegio di operare in un ambiente che consente loro di sentirsi a proprio agio, di esprimersi al meglio e di raggiungere i loro obiettivi. Xerox ha ricevuto negli anni numerosi riconoscimenti, sia relativi all'eccellenza dei propri prodotti, sia sociali che ambientali.

Per quanto riguarda i riconoscimenti legati alla D&I di seguito ne cito alcuni: nel 1995 l'organizzazione ha ricevuto il premio Opportunity 2000 del Dipartimento del Lavoro degli USA, per i risultati ottenuti nella promozione di donne e minoranze nella dirigenza; nel 1998 Xerox viene nominata dalla rivista Working Mother, come una delle 10 migliori aziende per cui lavorare e la definì come un'organizzazione eccezionalmente progressista; nel 2000 la rivista Fortune la posiziona all'11° posto in un'indagine sulle iniziative a favore della diversità nelle aziende americane e, sempre nello stesso anno Xerox è stata riconosciuta come uno dei Top Places to Work; nel 2020 l'organizzazione ha ricevuto vari riconoscimenti per la diversità, uno tra questi è il Best Place to Work per l'uguaglianza LGBTQ e nel 2021 viene nominata Top Employer, le organizzazioni presenti in

quest'ultimo elenco vengono valutate in base al luogo di lavoro fisico, all'atmosfera lavorativa e sociale, ai benefici sanitari, familiari e finanziari, alle ferie e ai permessi, alla comunicazione con i dipendenti, alla gestione delle prestazioni, alla formazione e sviluppo delle competenze ed infine al coinvolgimento della comunità.

Ad oggi Xerox ha una forza lavoro tra le più diversificate al mondo, grazie ad essa all'interno dell'organizzazione vi sono diversi modi di guardare al business, dai quali derivano importanti innovazioni da cui l'organizzazione continua ad imparare.

Per comprendere al meglio gli Employee Resource Groups di questa organizzazione e il loro impatto al suo interno, ho svolto una breve intervista con la Responsabile delle Risorse Umane di Xerox, che per motivi di privacy annunciati precedentemente al paragrafo 3.1 denominerò "Responsabile R.U.". L'intervista in oggetto è stata rilasciata attraverso una mail da parte della Responsabile R.U. alla sottoscritta in data 31/05/2024.

Di seguito riporto quanto emerso.

Per Xerox gli Employee Resource Groups sono importanti in quanto promuovono un ambiente di lavoro aperto alle diversità, inclusivo, e che genera un senso di appartenenza, tutto questo è allineato con la missione, i valori, gli obiettivi e le pratiche aziendali di Xerox.

In Xerox i primi ERGs sono nati, come visto nel primo capitolo di questa tesi, come gruppi di dipendenti basati sull'etnia, sviluppatisi a causa delle tensioni razziali degli anni Sessanta, il primo Employee Resource Groups di Xerox è stato anche il primo ERG nella storia, esso è il National Black Employee Caucus ed è sorto nel 1970.

La percentuale di coloro che aderiscono ai gruppi varia da Paese a Paese, in Italia mediamente il 15% della popolazione aziendale è membro di un ERG.

Alla domanda: "Essi sono indipendenti o subiscono un'influenza da parte dei vertici aziendali?" la Responsabile R.U. ha risposto che essi sono indipendenti ma, ovviamente, lo sponsor è un executive aziendale a cui sono cari i temi e le iniziative degli ERGs.

Xerox Italia ha iniziato a parlare di questi gruppi in maniera rilevante nel 2020, in quattro anni sono nati due ERG, uno dedicato alla disabilità e uno alla gender equity, le iniziative si sono moltiplicate in questi anni e nel 2023 Xerox Italia è risultata essere la sede di Xerox con il maggior numero di ore di volontariato.

Come stiamo vedendo l'organizzazione conta vari ERGs nei diversi Paesi in cui opera, che spaziano su numerose tematiche.

Durante l'intervista sono stati nominati i seguenti Employee Resource Groups, partendo dal territorio italiano, abbiamo:

- Italian Able Alliance (IAA): tratta le tematiche relative alla disabilità;
- The Women Alliance (TWA): si occupa di temi riguardanti la gender equity.

Guardando poi gli altri Paesi in cui l'organizzazione opera sono stati nominati i seguenti ERGs:

- Asian Coming Together: promuove lo sviluppo professionale e migliora la consapevolezza della cultura asiatica nell'organizzazione;
- Black Women's Leadership Council: favorisce l'assunzione e migliora la permanenza delle donne di colore nell'ambiente di lavoro;
- Enable\_All: supporta le persone e le comunità che hanno o sono coinvolte nelle tematiche della disabilità, attraverso la promozione, l'inclusione e l'innovazione. Lo scopo di questo ERG è quello di promuovere l'accettazione delle disabilità, incoraggiando, dando potere e dignità alle persone con disabilità;
- GALAXe-Working with Pride: tratta le tematiche legate alla diversità di orientamento sessuale;
- Hispanic Association for Professional Advancement (HAPA): collabora con la dirigenza di Xerox per garantire una maggiore presenza degli ispanici a tutti i livelli dell'organizzazione;
- National Black Employees Association (NBEA): questo gruppo si impegna a fornire una comunità di supporto ai dipendenti di colore attraverso opportunità di tutoraggio, formazione, sviluppo e sensibilizzazione. Esso fa in modo che le capacità professionali e i talenti individuali vengano riconosciuti nelle pratiche di assunzione e promozione indipendentemente dal gruppo etnico o razziale;
- Xerox Leadership Association (XLA): si dedica allo sviluppo professionale, al miglioramento della carriera e alla promozione dell'impegno dei propri membri;
- Young Professionals NeXgen: il suo obiettivo è quello di creare una rete globale di membri influenti e allo stesso tempo di creare delle opportunità per coloro che dimostrano di avere iniziativa;
- Xerox Veteran Service Members Association: offre sostegno ai dipendenti veterani, ai coniugi e alle famiglie dei veterani.

Xerox valuta l'impatto degli ERGs attraverso le ore di volontariato dei dipendenti e con i dollari donati dal proprio budget, riguardo a quest'ultimo aspetto bisogna dire che ciascun dipendente ha 800 dollari di budget all'anno da donare tramite la piattaforma "benevity".

L'impatto degli Employee Resource Groups nell'organizzazione è il fatto di rafforzare i propri membri relativamente all'impegno, all'appartenenza e al sostegno all'interno dell'organizzazione.

Ed infine, una delle ultime domande che ho posto è stata: “Secondo Lei i vostri ERG hanno contribuito allo sviluppo di nuovi leader?”, a questa domanda la Responsabile R.U. ha risposto in maniera affermativa.

Per quanto riguarda l’ultimo quesito, relativo alle differenze tra i dipendenti membri degli ERG e quelli non membri, ha risposto che i dipendenti membri generalmente sono più attivi e partecipativi, inoltre ha dichiarato che essi sono più soddisfatti di loro stessi.

Osservo ora il punto di vista di un dipendente membro di un ERG di Xerox.

In data 31/05/2024, Alberto (nome inventato per motivi di privacy) ha compilato il questionario da me creato a riguardo.

Alberto è membro di Italian Able Alliance (IAA) da tre anni. L’ERG Italian Able Alliance, come definito sopra, si occupa dell’inclusione dei disabili e delle persone con malattie degenerative in azienda, sia attraverso eventi benefici, di sensibilizzazione e formazione, sia mediante progetti di inserimento.

Alla domanda: “Il bisogno/il motivo per cui ha aderito è stato esaudito?” Alberto ha risposto in modo affermativo e ha dichiarato di aver avuto la possibilità di condividere la sua attenzione per gli altri insieme ai colleghi dell’ERG e grazie a loro ha avuto modo di partecipare a progetti meravigliosi. Prima di aderire all’ERG l’intervistato aveva la consapevolezza che molti colleghi si occupassero di temi legati al volontariato ma ciò che l’ha stupito di questo gruppo è il fatto che molti di loro abbiano condiviso il loro vissuto familiare mettendo a fattor comune i propri progetti. All’interno dell’Employee Resource Groups Alberto ha affermato di trovarsi bene e ha aggiunto che sentirsi parte di un gruppo che ha interessi comuni all’interno della comunità aziendale e che si trova su temi estranei al business è un’importante opportunità.

Da quando ha aderito all’ERG l’intervistato ha capito che l’organizzazione per cui lavora ha raggiunto, proprio attraverso gli ERGs, un obiettivo interno di costruzione delle relazioni tra i colleghi, e nel contempo ha offerto verso l’esterno un’immagine coerente con i valori che professa nella sua politica CSR.

Per Alberto, Italian Able Alliance è stimolante ed emotivamente esaltante. Secondo l’intervistato il maggior beneficio derivante dall’adesione ad un ERG è il fatto di sentirsi parte di una comunità all’interno dell’azienda, permettendo così ai membri di lavorare sapendo di avere qualcuno che condivide gli stessi principi e lo stesso cammino.

I cambiamenti personali e professionali che ha visto Alberto sono stati il sentirsi orgoglioso dei risultati raggiunti come team ed inoltre egli ha affermato che molti suoi colleghi lo vedono oggi non solamente per il suo ruolo aziendale ma anche per quello che è come persona, questo ha migliorato notevolmente le reciproche relazioni.

All'ultima domanda: "La presenza degli ERGs in che modo, a suo parere, contribuisce allo sviluppo e al "bene" dell'organizzazione?" l'intervistato ha risposto nel seguente modo: "Gli ERG costruiscono un tessuto sociale all'interno del contesto professionale, ciò permette di mantenere vive le relazioni e garantisce ai dipendenti che ne fanno parte di realizzarsi per quelli che sono i loro valori ed interessi specifici, trasportando questo risultato all'interno della loro vita lavorativa".

Concludo così il caso di Xerox e nel paragrafo successivo tratto IBM.

### **3.3 IBM e i Business Resource Groups: diversità e inclusione sono da sempre nel DNA dell'organizzazione**

International Business Machines Company, meglio nota come IBM è una delle organizzazioni che ha scritto la storia dell'informatica nel mondo. Il principale artefice che ha contribuito alla sua nascita fu Herman Hollerith. Originariamente il nome dell'organizzazione era "Tabulating Machine Company" e divenne IBM solo nel 1924 a seguito della votazione all'unanimità da parte del Consiglio di Amministrazione del tempo.

IBM nel tempo ha vissuto momenti di grande successo, i più iconici che sono rimasti impressi nella storia sono stati: nel 1928 quando le schede perforate di IBM divennero lo standard di settore e rimasero tali per i cinquant'anni successivi; nel 1952, anno in cui l'organizzazione espone al mondo la memorizzazione digitale dei dati, passando così dalle calcolatrici a schede perforate ai computer; nel 1969 dove IBM ha costruito i computer e il software della missione Apollo; nel 1997 dove l'AI dell'organizzazione batte il campione mondiale in carica di scacchi; nel 2021 in cui l'organizzazione realizza il primo chip a due nanometri del mondo.

Fino a qui ho presentato i successi di IBM relativi ai loro prodotti, di seguito però riporto anche i suoi traguardi nel campo di maggior interesse per questa tesi, ovvero nell'ambito degli ERGs.

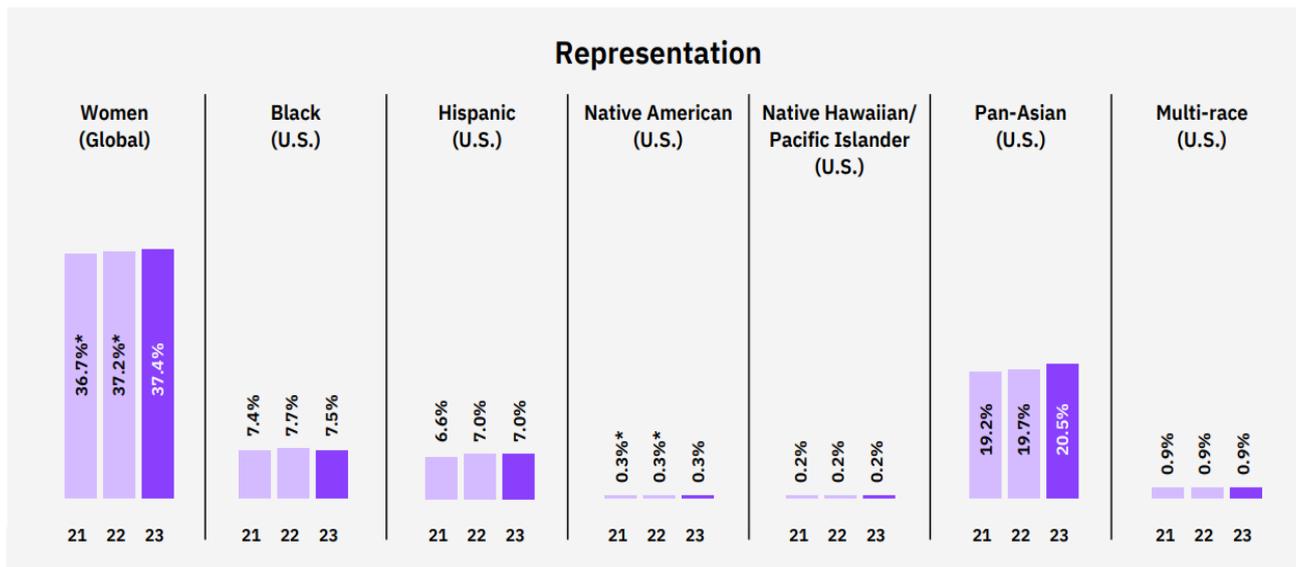
Nell'ambito della diversità e dell'inclusione sul posto di lavoro IBM la promuove da più di cent'anni, trasmettendo a tutti i suoi dipendenti che è proprio attraverso le differenze di ognuno che si prospera, che è proprio con esse che si crea quel valore aggiunto essenziale per i singoli lavoratori e per l'intera organizzazione.

L'organizzazione sin dalla sua fondazione tra gli assunti aveva dipendenti neri e donne, è stata tra le prime ad assumere persone con disabilità, prima anche nell'avere una politica scritta sulle pari opportunità, inoltre ha il primato dell'essere stata tra le prime ad avere ai vertici le donne.

Al giorno d'oggi presenta vari Business Resource Groups e tra i premi vinti a questo riguardo vi sono: il "Level 2 Disability Confident Employer Award", ottenuto da IBM UK nel 2022, nello stesso anno IBM era presente nella classifica "Best Workplaces" redatta da Great Place To Work; è stata riconosciuta, da Forbes, come migliore posto di lavoro per le donne d'America; è stata poi individuata nel 2023 come miglior posto di lavoro per i dipendenti LGBTQ+ in Nord America e ha ricevuto moltissimi altri premi, riconoscimenti nelle altre zone del mondo in cui opera.

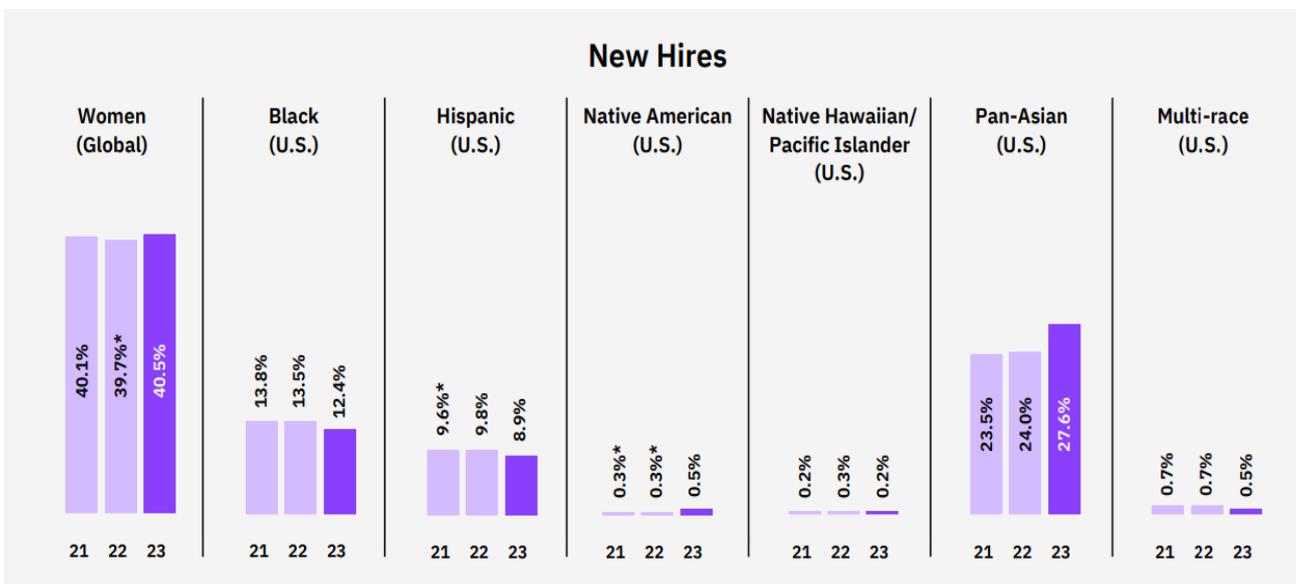
Di seguito riporto due grafici, che rappresentano rispettivamente i dipendenti di IBM, divisi per genere ed etnia e a seguire i nuovi assunti, divisi allo stesso modo.

Grafico 9: Dipendenti di IBM a dicembre 2023.



Fonte: IBM. (2023). 2023 ESG REPORT IBM Impact.

Grafico 10: Nuovi assunti in IBM.



Fonte: IBM. (2023). 2023 ESG REPORT IBM Impact.

Per conoscere dall'interno i Business Resource Groups di questa organizzazione ho svolto una breve intervista con il Responsabile delle Risorse Umane di IBM, che per motivi di privacy annunciati precedentemente al paragrafo 3.1 denominerò "Responsabile R.U."

L'intervista in oggetto è stata rilasciata attraverso una mail da parte del Responsabile R.U. alla sottoscritta in data 05/06/2024.

Di seguito riporto quanto emerso.

Per IBM i Business Resource Groups sono importanti perché riprendono e rafforzano la tradizione di volontariato che caratterizza l'azienda da moltissimi anni, inoltre essi danno modo all'organizzazione di recepire le istanze e i problemi dei gruppi attraverso un canale selezionato e privilegiato.

In IBM i primi BRGs sono nati trent'anni fa, essi sono sorti dal basso e facilitati poi dagli HR e dal management. Attualmente i membri presenti nei gruppi variano dai 30 ai 150 ciascuno.

Alla domanda: "Essi sono indipendenti o subiscono un'influenza da parte dei vertici aziendali?" l'intervistato ha risposto che essi sono indipendenti.

Il Responsabile R.U. ha affermato che nei gruppi ha visto un'evoluzione principalmente basata sull'innovazione tecnologica, egli infatti ha dichiarato che i BRGs nel corso degli anni hanno saputo approfittarsi al meglio delle innovazioni tecnologiche, le quali hanno permesso loro di essere più efficienti e coesi.

Le tematiche trattate dai Business Resource Groups dell'organizzazione sono:

- Leadership al femminile;
- LGBTQ+;
- Persone con Disabilità;
- Ecologia e sostenibilità.

IBM valuta la performance dei BRGs e misura il loro impatto attraverso dei sondaggi annuali che non riguardano solo la popolazione dei BRG ma tutta la popolazione aziendale.

L'impatto dei Business Resource Groups nell'organizzazione è il fatto di essere di stimolo e di permettere lo scambio di idee e proposte per migliorare il clima aziendale e il senso di appartenenza all'organizzazione.

Un'ulteriore domanda che ho posto è stata: "Secondo Lei i vostri ERG hanno contribuito allo sviluppo di nuovi leader?", a questa domanda l'intervistato ha risposto in maniera affermativa.

Per quanto riguarda la domanda sulle differenze tra i dipendenti membri dei BRG e quelli non membri, egli ha risposto che non ci sono dati/statistiche con cui poter comparare in maniera oggettiva i diversi elementi, ma che sicuramente la partecipazione concreta alla vita aziendale dei membri porta di per sé ad un rafforzamento del senso di appartenenza e quindi contribuisce alla soddisfazione personale derivante dal fatto di essere considerati soggetto attivo e contributore della vita all'interno dell'organizzazione.

In questo caso di studio non ho avuto modo di riportare le opinioni dei membri dei BRGs in quanto non hanno dato la loro disponibilità a partecipare a questa indagine. Proseguo dunque la ricerca con Cisco e le sue Comunità Inclusive.

### 3.4 Cisco e le Comunità Inclusive

Cisco è leader mondiale nella tecnologia che alimenta Internet, essa ha fatto la storia nel settore del networking.

È stata fondata nel 1984 da due tecnici informatici, Leonard Bosak e Sandy Lerner, della Stanford University, attualmente conta 84.900 dipendenti in 95 Paesi diversi.

I suoi prodotti e servizi comprendono soluzioni di collaborazione, router, networking, soluzioni di sicurezza, wireless e mobilità, IoT, data center, video, analisi e soluzioni software. Il primo prodotto con il marchio “Cisco” fu la copia carbone del Blue Box, un router che al tempo era in uso nei vari dipartimenti dell’Università citata sopra. Nel 1992 l’organizzazione, attraverso varie acquisizioni, riuscì ad espandersi al settore Ethernet. A metà degli anni novanta internet era divenuto un fenomeno di portata mondiale e di conseguenza il mondo delle telecomunicazioni mutò molto velocemente, Cisco a questo evento rispose adattando la propria linea di prodotti alle nuove esigenze del mercato, infatti in quegli anni ben presto l’organizzazione divenne leader nell’ambiente dei Gigabit Switch Router, dei device essenziali per il funzionamento della Rete delle reti.

Guardando l’aspetto di maggiore rilievo per questa tesi, si evince che Cisco coltiva volutamente una cultura inclusiva, l’organizzazione ha a cuore i propri dipendenti e ha compreso l’importanza di far sì che essi si sentano a proprio agio nel luogo di lavoro. In Cisco l’inclusione, la diversità e l’equità fanno parte di una strategia che aiuta a comprendere al meglio identità, bisogni e sfide che l’organizzazione incontra quotidianamente.

Cisco conta al suo interno ben 29 Employee Resource Groups, da loro chiamati “Comunità Inclusive”, a cui attualmente vi hanno aderito più di 30.000 dipendenti.

In questo campo l’organizzazione ha ricevuto importanti riconoscimenti globali, tra cui: si è classificata tra i primi posti della classifica per il 2024 di Great Place to Work; nel 2024 è stata classificata Gold per datore di lavoro Military Friendly®; nel 2023 è risultata al primo posto della classifica “PEOPLE® Companies that Care”; sempre nel 2023 è risultata al terzo posto della classifica “World’s Best Workplaces™” di Great Place to Work e Fortune; da dodici anni consecutivi risulta tra le cento organizzazioni globali più sostenibili, secondo Corporate Knights; nel 2023 la piattaforma Workplace Pride, con il Global Benchmark 2023, ha nuovamente riconosciuto Cisco tra le organizzazioni che stanno guidando un’importante trasformazione sociale al loro interno, in particolar modo impegnandosi sulle tematiche di diversità ed inclusione, mostrando una dedizione alla causa LGBTQI+, nel benchmark 2023 Cisco ha ottenuto un punteggio superiore del 26% rispetto al punteggio del 2022. Oltre a questi vi sono poi altri numerosi premi a livello nazionale.

Osservo ora più da vicino l'impatto delle Comunità Inclusive di Cisco attraverso una breve intervista con la Responsabile delle Risorse Umane, che per motivi di privacy annunciati precedentemente al paragrafo 3.1 denominerò "Responsabile R.U."

L'intervista in oggetto è stata rilasciata attraverso messaggistica sull'app LinkedIn da parte della Responsabile R.U. alla sottoscritta in data 15/06/2024.

Di seguito riporto quanto emerso.

Per Cisco le Comunità Inclusive rappresentano un elemento chiave per mantenere un alto livello di motivazione, per promuovere e diffondere l'innovazione dentro e fuori l'organizzazione, e per rimanere competitivi sul mercato.

Per quanto riguarda la loro nascita, relativamente al contesto italiano, esse sono sorte da uno scenario in cui erano presenti quattro Comunità senza una vera e propria struttura ma, negli ultimi due anni, l'organizzazione ha adottato un approccio più strategico, definendo una struttura organizzativa, introducendo nuove Comunità Inclusive e un modello di governance interno, in modo da sviluppare una maggiore sinergia ed integrazione con il business.

La Responsabile R.U. ha affermato che nei gruppi ha visto un'evoluzione per quanto riguarda la loro organizzazione e la loro maggiore consapevolezza su ciò che possono fare e su quanto sia significativo il loro contributo nella vita dell'organizzazione.

Durante l'intervista sono state presentate le seguenti Comunità Inclusive:

- Women of Cisco: tratta le tematiche relative alle differenze di genere, con un focus particolare sulle iniziative di accelerazione delle carriere femminili nel mondo tech;
- Emerging Talent @Cisco: si dedica alle giovani generazioni e ai millennial, con un focus specifico sulla loro crescita nel rispetto dell'aging diversity;
- Community Impact: si occupa dei programmi di CSR, volontariato e ambientali;
- Connected Disability Action Network: ha lo scopo di creare una cultura inclusiva della disabilità;
- Back to Business: ha l'obiettivo di supportare i colleghi e le colleghe che rientrano al lavoro da qualsiasi periodo di congedo prolungato attraverso un'esperienza positiva;
- Cisco Pride: si pone l'obiettivo di garantire che Cisco sia riconosciuta internamente ed esternamente come un'organizzazione inclusiva e favorevole alla comunità LGBTQ+;
- Cisco Skipper: diffonde formazione nelle scuole con il fine di condividere competenze e generare conoscenza;
- Changers: genera soluzioni innovative per innescare trasformazioni culturali, accelerare comportamenti collaborativi ed espandere le competenze.

L'impatto delle Comunità Inclusive nell'organizzazione è il fatto di essere un luogo sicuro in cui i dipendenti possono sentirsi liberi di essere sé stessi, diventando così più motivati nel loro lavoro, inoltre tali gruppi rendono competitiva l'organizzazione e la aiutano ad attirare e trattenere i talenti migliori.

Per quanto riguarda il contributo degli ERG allo sviluppo di nuovi leader, l'intervistata ha risposto che le Comunità sono un anello fondamentale nello sviluppo della leadership.

Relativamente alla domanda sulle differenze tra i dipendenti membri delle Comunità Inclusive e quelli non membri, la Responsabile R.U. ha affermato che i membri sentendosi più motivati si sentono anche più soddisfatti di loro stessi, sia a livello professionale che personale.

Osservo ora il punto di vista di alcuni dipendenti membri delle Comunità Inclusive di Cisco relativamente all'impatto che secondo loro hanno tali Comunità sull'organizzazione e sui suoi membri.

In data 01/07/2024, Anna e Giacomo (nomi inventati per motivi di privacy) hanno compilato il questionario da me creato a riguardo.

Anna è membro di Women of Cisco da quattro anni. Women of Cisco è una comunità che attrae, sviluppa, mantiene e celebra i dipendenti di talento che si identificano come donne all'interno dell'organizzazione. Questa comunità crede in un ambiente di lavoro inclusivo e promuove iniziative per incoraggiare una maggiore presenza femminile nel mondo tech.

L'intervistata ha dichiarato di trovarsi molto bene all'interno della comunità inclusiva, in quanto ha visto soddisfatto il suo bisogno di contribuire all'avanzamento di carriera, ma ancor prima all'inserimento di un numero sempre maggiore di donne in Cisco. Anna inoltre, grazie a Women of Cisco, ha affermato di aver avuto modo di partecipare ad eventi di grande importanza e significato, come Women Of Impact, Cisco WOC e Prevenire è Vivere, nei quali ha conosciuto persone straordinarie.

Da quando ha aderito alla Comunità Inclusiva l'intervistata ha capito che l'organizzazione per cui lavora ci tiene ai suoi dipendenti e che ha compreso quanto sia importante che essi si sentano liberi di esprimere sé stessi nell'ambiente di lavoro.

Per Anna, Women of Cisco è "il megafono per far sentire la voce dei suoi membri". Secondo l'intervistata i più grandi benefici derivanti dall'adesione ad un ERG, o Comunità Inclusiva, sono la possibilità di incontrare e successivamente di stringere dei rapporti con persone straordinarie, il sentirsi parte di un team che ha gli stessi obiettivi e che viaggia sulla stessa lunghezza d'onda, ed infine la grande opportunità di mettersi in gioco e di sviluppare nuove ed inaspettate soft skills.

I cambiamenti personali e professionali che ha visto l'intervistata sono stati in primis una crescita professionale per quanto riguarda le sue capacità di leadership e di conseguenza una maggiore fiducia in sé stessa che ha comportato migliori risultati sia nella vita professionale che in quella personale.

All'ultima domanda: "La presenza degli ERGs in che modo, a suo parere, contribuisce allo sviluppo e al "bene" dell'organizzazione?" Anna ha risposto che le Comunità Inclusive consentono all'organizzazione di alimentare l'inclusione, ovvero il potere delle persone connesse, la quale permette di collaborare ad esaltanti livelli.

Tratto ora il punto di vista di Giacomo.

Giacomo è membro di Back to Business da tre anni. La Comunità Inclusiva Back to Business, come visto sopra, ha lo scopo di supportare i colleghi e le colleghe che rientrano al lavoro dopo un periodo di congedo prolungato attraverso un'esperienza positiva, creando un ambiente sicuro e favorevole in cui condividere le esperienze.

L'intervistato, all'interno della comunità inclusiva, ha affermato di trovarsi molto bene, inoltre ha espresso che prima di essere membro di Back to Business era a conoscenza del fatto che altri suoi colleghi volessero offrire il loro aiuto e supporto a coloro che rientravano dopo un periodo di congedo, ma non pensava che così tante persone all'interno dell'organizzazione avessero a cuore queste tematiche.

Alla domanda: "Com'è cambiata la sua visione dell'organizzazione da quando ha aderito all'ERG?" Giacomo ha risposto di aver constatato che il "lavoro" svolto dalle Comunità è molto apprezzato e viene preso in seria considerazione dall'organizzazione, in modo da andare poi a modificare nel concreto il necessario per avere un ambiente di lavoro sempre più inclusivo.

Per Giacomo, Back to Business si può definire come "la mano tesa che ti fa sentire al sicuro", inoltre egli ha aggiunto che questa Comunità è un ambiente in cui condividere esperienze e storie per non lasciare indietro nessuno.

Secondo l'intervistato i maggiori benefici derivanti dall'adesione ad un ERG, o Comunità Inclusiva, sono l'opportunità di dare il proprio contributo al miglioramento dell'organizzazione e la possibilità di creare delle relazioni umane importanti con gli altri membri anche al di fuori del luogo di lavoro.

I cambiamenti professionali e personali che ha visto Giacomo sono stati un aumento delle competenze quali la comunicazione e la leadership, anche attraverso programmi di aggiornamento, mentoring e workshop, poi l'intervistato ha visto incrementare la sua "rete di contatti" con altri colleghi di ulteriori dipartimenti e livelli all'interno dell'organizzazione che li hanno permesso di effettuare anche degli avanzamenti di carriera, tutto ciò ha avuto successivamente delle conseguenze positive anche nella sua vita privata.

All'ultima domanda: "La presenza degli ERGs in che modo, a suo parere, contribuisce allo sviluppo e al "bene" dell'organizzazione?" l'intervistato ha risposto che le Comunità Inclusive permettono all'azienda di arricchire la propria realtà, esse sono un investimento che va a migliorare il benessere dei lavoratori ma che consente anche all'organizzazione di avere una visione lungimirante, Giacomo ha poi affermato che le Comunità Inclusive fanno sì che l'organizzazione non solo si adatta ma che anzi, anticipa le esigenze del futuro del lavoro.

Nel prossimo sottocapitolo analizzo l'impatto degli Employee Resource Groups in Barilla.

### **3.5 Barilla e i suoi Employee Resource Groups nel mondo**

Barilla è un'organizzazione multinazionale italiana che opera nel settore alimentare dal 1877. Come si può evincere dal Report sulla sostenibilità del 2022, essa, con i suoi 29 siti, è presente in quasi tutti i continenti e al suo interno vi lavorano circa 9 mila persone.

Guardando ora alla ricca storia di Barilla si può dire che le date più significative per l'organizzazione sono state: il 1877, anno in cui è nata grazie al suo fondatore Pietro Barilla, il bisnonno degli attuali proprietari; il 1910, anno in cui venne costruito il primo stabilimento e prodotto il primo marchio dell'organizzazione; il 1936 dove in primis vi fu l'introduzione di una macchina innovativa per la produzione della pasta, la quale riuniva le tre funzioni di impastatrice, gramola e torchio, e successivamente nello stesso anno il Gruppo iniziò a sviluppare la rete commerciale; il 1965 anno in cui Barilla per la prima volta accede al mercato dei prodotti da forno secchi; il 1969 dove si è costruito il nuovo stabilimento del Gruppo a Pedrignano, diventando, con i suoi 120 metri di linea produttiva in grado di realizzare mille tonnellate di pasta al giorno, il più grande pastificio del mondo; gli anni dal 1975 al 1999, periodo in cui l'organizzazione realizza varie collaborazioni, per esempio quelle con "Mulino Bianco" e acquisisce vari marchi, tra cui "MISKO", "Pavesi" e "Wasa"; il 1999 anno in cui viene inaugurato il primo stabilimento americano dell'organizzazione; il 2004 dove si inaugura "Accademia Barilla", un progetto dedicato alla difesa, allo sviluppo e alla promozione della cultura gastronomica regionale italiana. Altri momenti rilevanti per Barilla si ebbero: nel 2009, con l'introduzione del Barilla Center for Food & Nutrition, istituito per dare più consapevolezza sulla filiera alimentare, sul consumo e sulla sostenibilità; nel 2013, anno in cui il Gruppo fa il suo ingresso nel mercato brasiliano e nel 2022 dove si sono celebrati i 145 anni di storia dell'organizzazione.

Da anni Barilla promuove la cultura della diversità e dell'inclusione tra i propri dipendenti e le proprie partnership.

Nel 2013 l'organizzazione ha costituito un Global Diversity and Inclusion Board, esso include un Comitato Consultivo, formato da esperti esterni, e un Comitato Operativo, composto da dipendenti provenienti da tutte le aree geografiche in cui opera il Gruppo Barilla. Inoltre lo stesso anno è stato istituito anche il ruolo di Chief Diversity Officer, attualmente ricoperto da Floriana Notarangelo.

Barilla ha diverse partnership in questo ambito, che aiutano l'organizzazione a favorire un mondo più inclusivo, alcune di esse sono:

- ValoreD: prima associazione di grandi imprese nata in Italia che promuove l'equilibrio di genere e una cultura inclusiva per la crescita delle organizzazioni;
- Human Rights Campaign: la più grande organizzazione per i diritti civili, con lo scopo di raggiungere l'uguaglianza per gay, lesbiche, bisessuali e transgender americani;
- Catalyst: la principale organizzazione senza scopo di lucro che ha l'obiettivo di creare più

opportunità per le donne;

- Fondazione ASPHI Onlus: è una Onlus che si occupa di tecnologie digitali per la disabilità;
- UNHCR: un'organizzazione internazionale delle Nazioni Unite, con lo scopo di tutelare i diritti e il benessere dei rifugiati;
- MSDUK: essa riunisce organizzazioni innovative e in forte crescita relativamente alla presenza di minoranze etniche, con organizzazioni globali che si dedicano alla creazione di una catena di fornitura inclusiva e diversificata;
- Prout at Work: ha l'obiettivo di garantire che gli ambienti di lavoro siano aperti a tutti, indipendentemente dal loro orientamento sessuale, dall'identità di genere o dall'espressione di genere;
- Breaking Barriers: un'organizzazione che opera affinché ogni rifugiato possa accedere ad un lavoro qualificante.
- Ecc....

Per quanto riguarda gli Employee Resource Groups il Gruppo Barilla ne presenta diciassette, i quali coinvolgono quasi duemila persone in tutto il mondo.

L'organizzazione ha ricevuto vari riconoscimenti per quanto riguarda le tematiche di diversità e inclusione, il più prestigioso è il "Catalyst Award".

Il "Catalyst Award" ha premiato Barilla per le sue iniziative che hanno contribuito ad accelerare il progresso delle donne sul posto di lavoro. Il Gruppo Barilla ha inoltre raggiunto per tutte le aree geografiche in cui opera la Gender Pay Equality.

L'organizzazione ha ricevuto altri premi, tra questi ne cito solo alcuni: Disability Matters Europe nel 2018 ha premiato l'organizzazione per il progetto Hackability@Barilla, questo riconoscimento rappresenta l'impegno e la perseveranza del Gruppo nell'area dell'inclusione e dell'accessibilità relativamente alle persone disabili; nel 2020 ha ricevuto il premio EMW Corporation, EMW è una rete di professionisti LGBT dell'Europa centrale ed orientale che permette lo scambio di idee e la condivisione delle migliori pratiche aziendali per rendere migliore la situazione degli uomini e delle donne LGBT nei diversi Paesi.

Nel 2021 Barilla America ha ricevuto il "Winds of Change Award" dal Forum on Workplace Inclusion, per aver manifestato un supporto costante nel favorire la diversità e l'inclusione sul luogo di lavoro; nel 2023 Pasta Evangelists, un marchio del Gruppo Barilla, è stata premiata per le sue iniziative divertenti, partecipative e basate sulla comunità, rivolte alle tematiche trattate dalla "DEI", da parte di "Startups 100 Index – Diversity, Equity and Inclusion Award". Sempre nel 2023 l'ERG "Alleanza in US" di Barilla ha ricevuto il "Latino Resource Group Award"; ed infine, ormai da dieci

anni consecutivi, l'organizzazione ottiene un punteggio del 100% nel Corporate Equality Index (CEI) della Human Rights Campaign.

Per conoscere la genesi, le tematiche su cui operano, come vengono valutati e l'impatto che gli Employee Resource Groups hanno all'interno dell'organizzazione, ho svolto una breve intervista con il Responsabile delle Risorse Umane del Gruppo Barilla, che per motivi di privacy annunciati precedentemente al paragrafo 3.1 denominerò "Responsabile R.U."

L'intervista in oggetto è stata rilasciata attraverso una telefonata dal Responsabile R.U. alla sottoscritta in data 17/05/2024 ed ha avuto una durata complessiva di 20 minuti.

Di seguito riporto quanto emerso.

Per Barilla gli Employee Resource Groups sono importanti in quanto funzionali al rafforzamento delle politiche di diversità e inclusione all'interno della company. Essi sono uno strumento che aiuta alcuni gruppi, rappresentanti di interessi minoritari all'interno dell'organizzazione, a farsi sentire e questo ha contribuito alla formazione di una cultura dell'ascolto e dell'inclusione, che nel modello precedente dell'organizzazione era meno forte. Dunque gli ERGs sono fondamentali in quanto favoriscono la cultura dell'inclusione.

In Barilla i primi ERGs sono nati attorno al 2015, a seguito di un evento mediatico spiacevole avvenuto nel 2013. Da quel momento l'organizzazione ha deciso di investire tantissimo in D&I, intraprendendo un percorso virtuoso, ma anche faticoso ed impattante, sulle tematiche della diversità e inclusione. Il Responsabile R.U. ha poi aggiunto che l'organizzazione ha "stimolato" la nascita di questi ERG, ma l'origine deriva dai dipendenti, per cui gli ERGs che sono sorti in Barilla sono sorti sulla proposta di persone, e solo poi il o i top management si sono spesi in termini di sponsorship. Attualmente in media i gruppi sono composti da circa 30 dipendenti ciascuno.

Al quesito: "Essi sono indipendenti o subiscono un'influenza da parte dei vertici aziendali?" il Responsabile R.U. ha risposto che c'è un ottimo livello di autonomia da parte degli ERGs e che non vi è influenza da parte dei vertici aziendali, ma piuttosto un confronto.

Dal 2013 ad oggi in Barilla a livello generale c'è stata un'evoluzione sulle tematiche della Diversità e dell'Inclusione e anche gli ERGs hanno via via assunto un ruolo sempre più centrale. Se prima la loro presenza era vista come un qualcosa di strano ora essi sono la quotidianità. Il Responsabile R.U. ha inoltre aggiunto che tale evoluzione si può definire da un lato come maggiore accettazione da parte dell'organizzazione e dall'altro come maggiore consapevolezza in ciò che si può fare da parte dei gruppi; vi è stata dunque una maturità da entrambe i lati.

Come accennato all'inizio di questo paragrafo, Barilla conta vari ERGs nei diversi Paesi in cui opera, che spaziano su innumerevoli tematiche.

Durante l'intervista sono stati nominati gli Employee Resource Groups presenti nel territorio italiano, essi sono:

- WelcoHome: promuove un ambiente di lavoro multiculturale e si occupa dell'integrazione delle persone che arrivano da altri Paesi;
- Balance: tratta le tematiche legate al gender balance e alla work life balance;
- Thisability: si occupa di tematiche relative alla disabilità;
- Be Kind To Nature: tratta le tematiche ambientali;
- Voce: si occupa delle tematiche legate alla diversità di orientamento sessuale.

Barilla non valuta la performance degli Employee Resource Groups e non ne misura l'impatto, però valuta l'impegno delle persone nel promuovere diversità e inclusione all'interno dell'organizzazione. Infatti in sede di valutazione individuale vengono maggiormente apprezzati quei dipendenti che sono membri di uno o più ERG.

L'impatto degli Employee Resource Groups nell'organizzazione è l'essere stimolo al miglioramento delle condizioni delle persone che lavorano in Barilla.

Ed infine, una delle ultime domande che ho posto è stata: "Secondo Lei i vostri ERG hanno contribuito allo sviluppo di nuovi leader?", ad essa il Responsabile R.U. mi ha risposto in modo affermativo, dichiarando che ciò non è automatico ma che chi si occupa di tematiche di inclusione sviluppa delle importanti doti di leadership, in particolare sviluppa una leadership inclusiva, che è quanto vuole Barilla.

Per quanto riguarda l'ultima domanda, relativa alle differenze tra i dipendenti membri degli ERG e quelli non membri, egli ha risposto che non nota differenze nette in termini di soddisfazione personale, senso di appartenenza e partecipazione alla vita aziendale tra i dipendenti membri e non.

Guardando ora il punto di vista di un dipendente membro di un ERG per Barilla, in data 22/05/2024, ha compilato il questionario Sara (nome inventato per motivi di privacy).

Sara è co-leader di VOCE Italia ed è membro di tale gruppo da tre anni. L'ERG VOCE, come ho definito precedentemente, si dedica a stimolare una cultura più inclusiva nei confronti della comunità LGBTQIA+ e a promuovere una maggiore consapevolezza su tali tematiche.

Alla domanda: "Come si trova all'interno dell'ERG o degli ERGs di cui è membro?" Sara ha affermato che si trova molto bene in quanto il clima è di grande supporto reciproco e di impegno, non solo nel portare avanti la causa del gruppo, ma anche negli aspetti più pratici come può essere l'organizzazione di eventi. Da quando ha aderito all'ERG l'intervistata ha capito che l'organizzazione per cui lavora apprezza, stimola e supporta la discussione di tematiche, a volte anche scomode, e che l'impegno e lo sforzo degli ERG è preso in seria considerazione. Sara ha in particolar modo sottolineato il fatto che le persone che ne fanno parte sono considerate "esperte" delle relative

tematiche e che vengono chiamate a esprimersi a supporto dell'azienda, inoltre ha aggiunto che è migliorata la sua visione a riguardo delle persone che fanno parte di Barilla e del loro impegno nel rendere l'organizzazione sempre più un "safe place" per tutti.

Per Sara VOCE è inclusivo, colorato e coraggioso. Inclusivo non solo per definizione ma perché i suoi membri amano includere nelle proprie attività altri ERG e più persone possibili; è colorato perché chi vi aderisce non perde mai il sorriso, anche nell'affrontare tematiche difficili; ed infine è coraggioso in quanto tramite eventi e newsletter affronta temi scomodi e non semplici, inoltre porta anche la testimonianza di persone che possono rappresentare un esempio e un supporto anche per i colleghi interni.

Secondo l'intervistata i maggiori benefici derivanti dall'adesione ad un ERG sono:

- dare il proprio contributo al percorso D&I dell'organizzazione;
- essere promotore del cambiamento;
- mettere alla prova le proprie competenze organizzative e di leadership;
- stringere incredibili rapporti umani.

I cambiamenti personali e professionali che ha visto l'intervistata sono stati principalmente lo sviluppo delle competenze organizzative e di leadership, in particolar modo da quando è co-leader, e il fatto di sentirsi più coraggiosa a livello personale e professionale.

All'ultima domanda: "La presenza degli ERGs in che modo, a suo parere, contribuisce allo sviluppo e al "bene" dell'organizzazione?" Sara ha risposto nel seguente modo: "Sono convinta che le aziende siano fatte dalle loro persone e il fatto che gli ERG stimolino un ambiente inclusivo partendo "dal basso" credo sia ciò che li renda particolarmente importanti all'interno dell'organizzazione. Gli ERG, infatti, coinvolgendo direttamente le persone, riescono a essere promotori del cambiamento che viene veramente sentito come necessario. Gli ERG, inoltre, supportano l'azienda nella direzione del cambiamento, stimolando la conversazione intorno a specifiche tematiche. Infine, credo che gli ERG contribuiscano al bene dell'organizzazione anche perché permettono alle persone che ne fanno parte di esercitare le proprie competenze organizzative e di leadership e stimolino la creazione di rapporti profondi tra colleghi, che esulano dal solo lavoro".

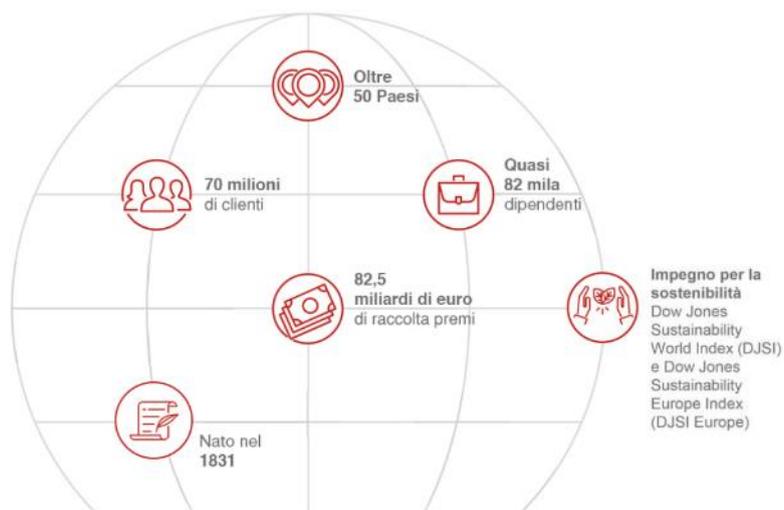
Con questa dichiarazione concludo l'analisi su Barilla e procedo con il caso di Generali.

### 3.6 Il caso Generali

Generali è uno dei più importanti player al mondo nel settore assicurativo e dell'asset management. È stata fondata nel 1831 e al 31/12/2023 risultava essere presente in cinquanta Paesi, con 82 mila dipendenti in tutto il mondo e con 70 milioni di clienti.

Di seguito riporto la figura 6 che rappresenta quanto descritto fino ad ora.

Figura 6: Quadro globale del Gruppo Generali al 31/12/2023.



Fonte: Generali. (31/12/2023).

Il Gruppo vanta una presenza nell'area dell'Europa centro-orientale da più di duecento anni e da alcuni anni l'organizzazione ha una presenza sempre più significativa anche in Asia e in Sud America. Per quanto riguarda Generali Italia essa è leader nel mercato assicurativo italiano.

Nell'ambito della diversità e dell'inclusione il Gruppo Generali pone da molti anni un occhio di riguardo, promuovendo, attraverso eventi e con la presenza di numerose ERGs, un ambiente accogliente, sicuro, rispettoso e solidale, dove le persone si sentono libere di essere sé stesse e di esprimere al meglio il loro potenziale.

In Generali tutti contribuiscono a garantire un posto di lavoro inclusivo e sicuro, in cui tutti possano avere accesso alle opportunità, sentendosi in grado di assumere delle responsabilità, di sfidare i pregiudizi e di guidare la trasformazione culturale costantemente promossa dall'organizzazione per poter creare valore per le persone e per l'organizzazione stessa.

A livello globale sono attivi due Employee Resource Groups: We PROUD e TOGETHER, i quali trattano rispettivamente le tematiche LGBTQI+ e sulle donne.

Per comprendere al meglio gli Employee Resource Groups di questa organizzazione, la loro genesi, le tematiche che trattano e il loro impatto al suo interno, ho svolto una breve intervista con la Responsabile delle Risorse Umane di Generali, che per motivi di privacy annunciati precedentemente al paragrafo 3.1 denominerò "Responsabile R.U."

L'intervista in oggetto è stata rilasciata attraverso una mail da parte della Responsabile R.U. alla sottoscritta in data 13/06/2024.

Di seguito riporto quanto emerso.

Per Generali gli Employee Resource Groups sono importanti in quanto consentono di far arrivare in tutta l'organizzazione messaggi significativi per la creazione di una cultura aziendale condivisa su temi rilevanti, come DE&I e sostenibilità. Essi sono, inoltre, un'importante cassa di risonanza rispetto alla popolazione aziendale che ci fa capire come determinate iniziative sono accolte e quindi fungono da feedback indicandoci dove dobbiamo migliorare.

I primi tre ERG di Generali sono nati nel 2020, essi trattano le tematiche LGBTQ+, sull'interculturalità e in generale sui temi DEI, nel 2022 sono stati poi avviati gli ERG sull'empowerment femminile e sulla genitorialità ed infine nel 2023 è sorto quello legato alla sostenibilità. Tali gruppi in media hanno dai 15 ai 90 partecipanti.

Per quanto riguarda la domanda: "Ha visto un'evoluzione nei vostri ERG? Se sì, in che modo?" la Responsabile R.U. ha risposto che l'evoluzione degli ERG dipende dalla maturità delle persone presenti nell'ERG sul tema trattato. Dopo un primo momento in cui i gruppi devono essere accompagnati nelle attività e supportati al fine di creare unione al loro interno, si arriva ad una fase in cui sono in grado di dare origine ad iniziative autonome, questo momento solitamente si ha dopo un anno circa di attività.

Come visto sopra le tematiche trattate dagli ERGs presenti in Generali sono: LGBTQ+; genitorialità; empowerment femminile; interculturalità; disabilità e sostenibilità.

L'organizzazione non ha un sistema di valutazione strutturato sulle performance in quanto le attività svolte negli Employee Resource Groups sono paragonate al volontariato e lasciate dunque alla libera partecipazione dei dipendenti.

L'impatto degli Employee Resource Groups nell'organizzazione è un impatto positivo che permette di amplificare i messaggi per una cultura equa ed inclusiva; grazie ad essi le persone si sentono attive e possono portare le loro competenze all'interno degli ERG aumentando così anche l'ingaggio aziendale.

Ed infine, una delle ultime domande che ho posto è stata: "Secondo Lei i vostri ERG hanno contribuito allo sviluppo di nuovi leader?", a questa domanda la Responsabile R.U. ha affermato che essi danno la possibilità alle persone di mettersi in gioco e di sviluppare le loro competenze soft, tra cui quella di leadership.

Per quanto riguarda l'ultima domanda, relativa alle differenze tra i dipendenti membri degli ERG e quelli non membri, l'intervistata ha risposto: "I partecipanti agli ERG sono sicuramente persone profondamente interessate dai temi che l'ERG affronta e il fatto di partecipare attivamente a questo tipo di iniziativa avvicina all'azienda perché sentono di poter dare un contributo fattivo al

cambiamento culturale, sono quindi più partecipi alla vita aziendale e alle iniziative promosse facendo da apripista/role model per le altre persone che non sono ancora parte dell'ERG.”

Ora esamino il punto di vista di due dipendenti membri di due diversi ERG di Generali, a tal riguardo in data 02/07/2024, hanno compilato il questionario Elisa e Alice (nomi inventati per motivi di privacy).

Elisa è membro dell'ERG DE&I Community da tre anni e mezzo. Questo gruppo si occupa a livello trasversale di divulgazione e comunicazione dei temi DEI in generale, esso promuove le iniziative e gli eventi degli altri ERG e in particolar modo si dedica al tema della disabilità.

Alla domanda: “Come si trova all'interno dell'ERG o degli ERGs di cui è membro?” l'intervistata ha affermato che si trova molto bene, inoltre prima di aderire all'Employee Resource Groups si era immaginata che molti altri suoi colleghi avessero in comune il suo stesso interesse sulle tematiche della DEI, ma quando ha avuto modo di vederlo nel concreto ne è rimasta stupita in senso positivo. Da quando ha aderito all'ERG Elisa ha dichiarato di aver avuto la conferma di quanto Generali sia avanti e il fatto che è un buon posto in cui lavorare.

Per Elisa DE&I Community è dinamico, innovativo, inclusivo e aperto.

Secondo l'intervistata i maggiori benefici derivanti dall'adesione ad un ERG sono: scoprire punti di vista e realtà diverse dalla propria e sperimentare la realizzazione di progetti propri su temi e valori importanti.

Il cambiamento principale che ha notato Elisa da quando fa parte dell'ERG è stato un aumento della sua autostima e della sua sicurezza, che ha avuto risultati sia in ambito personale che professionale.

All'ultima domanda: “La presenza degli ERGs in che modo, a suo parere, contribuisce allo sviluppo e al “bene” dell'organizzazione?” Elisa ha risposto nel seguente modo: “Credo che porti un ritorno di immagine e reputazione importante. Un'azienda che propone iniziative per i propri dipendenti e che li coinvolga nella promozione di valori importanti può attrarre molto di più sia per quanto riguarda i lavoratori che per i clienti”.

Alice è membro rispettivamente degli ERGs sull'empowerment femminile e sui diritti LGBTQI+ da quattro anni.

Relativamente al bisogno/motivo per cui ha aderito a questi ERGs, l'intervistata ha affermato di aver aderito con la speranza di ricevere nuovi stimoli, di avere la possibilità di condividere i valori in cui crede e di instaurare nuove amicizie e in essi ha trovato tutto questo.

Alla domanda: “Come si trova all'interno dell'ERG o degli ERGs di cui è membro?” Alice ha dichiarato di trovarsi a suo agio, in quanto il clima che si respira è un clima di collaborazione, condivisione e democrazia. Da quando ha aderito all'ERG l'intervistata ha affermato che la sua

visione dell'organizzazione è cambiata molto, inoltre ha aggiunto che le è stata subito più chiara la strategia dell'organizzazione in merito alle tematiche trattate negli ERGs di cui fa parte ed infine la partecipazione in tali gruppi l'ha fatta sentire più affiliata all'organizzazione.

Per Alice l'ERG sull'empowerment femminile e quello per i diritti LGBTQI+ sono in alcune parole: partecipazione, fiducia, condivisione, rispetto, aiuto, mettersi in gioco e cura.

Secondo l'intervistata i maggiori benefici derivanti dall'adesione ad un ERG sono il fatto di sentirsi meno soli e di avere la possibilità di conoscere i colleghi e altre realtà sia aziendali che nella vita privata.

Uno dei maggiori cambiamenti che ha notato è il sentirsi più motivata, più sicura di sé, in più ha affermato di avere più fiducia negli altri e nell'organizzazione.

Per quanto riguarda la domanda su come a suo parere gli ERGs contribuiscono allo sviluppo dell'organizzazione Alice ha affermato: “Senza dubbio contribuiscono. Essi aiutano a creare un clima di fiducia in sé e nel prossimo. Sono uno spazio dove ci si confronta, si condividono i pesi e le gioie. Si fa formazione e a volte si aprono nuovi orizzonti. Consentono a tutti i membri di mettersi in gioco e alla prova, facendo così scoprire altre abilità o interessi che possono dare un orientamento diverso anche al proprio percorso lavorativo e di vita.”

## Conclusione

Con questa ricerca ho voluto dimostrare l'importanza e il valore aggiunto che deriva dalla presenza degli Employee Resource Groups in un'organizzazione.

Inizialmente ho presentato la loro storia e ho definito i loro benefici partendo da un livello generale, descrivendone il loro ruolo sul work engagement e sulla workplace inclusion dei loro membri e, sempre a livello generale, ho osservato come essi contribuiscono allo sviluppo di nuovi leader inclusivi. Successivamente sono passata all'analisi di cinque casi pratici, dove ho raccolto le dichiarazioni di responsabili HR e di alcuni membri dei vari ERGs, per avere un'idea più concreta dei loro vantaggi.

I maggiori benefici per le organizzazioni sono risultati essere:

- favorire la nascita di una cultura dell'inclusione: essi portano all'interno delle organizzazioni un'elevata sensibilità culturale, che non è affatto indifferente nei casi in cui ci si interfaccia con clienti vicini alla tematica condivisa da un determinato ERG;
- migliorare la reputazione;
- migliorare le performance finanziarie;
- portare un afflusso di idee fresche, innovative e creative;
- creare un vantaggio competitivo, in quanto una forza lavoro diversificata rispecchia il mercato;
- permettere alle organizzazioni di scegliere tra un contesto più ampio di talenti;
- aumentare il coinvolgimento lavorativo dei dipendenti membri degli ERGs;
- supportare l'organizzazione nella direzione del cambiamento.

Per quanto riguarda i benefici per i membri essi sono risultati essere:

- diffondere un senso di appartenenza;
- dare la possibilità ai dipendenti di far sentire la loro voce e sostenere le loro esigenze;
- migliorare l'impegno e il morale dei propri membri sul posto di lavoro;
- offrire un importante sviluppo professionale, attraverso l'acquisizione di esperienza nella leadership e l'accesso a relatori e corsi di formazione di cui altrimenti non avrebbero beneficiato;
- essere un luogo sicuro per la divulgazione;
- sentirsi accettati, rispettati e apprezzati;
- permettere di costruire una vasta rete di contatti che consente dei benefici alla carriera ma che soprattutto dà la possibilità di stringere incredibili rapporti umani;

- sviluppare le soft skills dei membri;
- consentire ai membri di dare il loro contributo al percorso D&I dell'organizzazione, di essere promotori del cambiamento e di mettere alla prova le loro competenze organizzative e di leadership.

Per quelle organizzazioni che non hanno ancora compreso l'importanza e il potenziale di avere una forza lavoro diversificata e inclusiva, è necessario che cambino rotta. Solo attraverso un'auto-riflessione e l'impegno al cambiamento esse saranno in grado di accedere all'innovazione non ancora colta derivante dai loro dipendenti.

Gli Employee Resource Groups sono un fenomeno attuale e nel prossimo futuro prenderanno sempre più posto nelle organizzazioni. Queste ultime infatti stanno cercando attivamente dei modi per consolidare la proposta di valore degli ERGs e stanno capendo che il contributo di questi gruppi all'innovazione è molto significativo. Vi è però ancora tanto lavoro da fare in questo campo, per comprendere e valorizzare al meglio il potere degli ERGs.<sup>30</sup>

Concludo questa tesi convinta che il futuro delle organizzazioni risieda in tre parole: Inclusività, Diversità ed Equità, le quali sono i pilastri degli Employee Resource Groups, gruppi che stanno rivoluzionando i modelli organizzativi e gli stili di leadership delle organizzazioni in tutto il mondo.

---

<sup>30</sup> Jennifer Brown Consulting. (2010). Employee Resource Groups that Drive Business.  
[https://www.cisco.com/c/dam/en\\_us/about/ac49/ac55/docs/ERGreportEXTERNAL.pdf](https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/ac49/ac55/docs/ERGreportEXTERNAL.pdf)

## **Ringraziamenti**

Vorrei riservare questo spazio della mia tesi per ringraziare tutti coloro che mi sono stati accanto e che mi hanno supportato durante questo percorso universitario e nella stesura di questo elaborato.

Innanzitutto ringrazio il mio relatore Gerli Fabrizio, che mi ha seguito con disponibilità e gentilezza.

Ci tengo a ringraziare tutte le persone che si sono rese disponibili a svolgere l'intervista, essenziale per la realizzazione di questa tesi.

Ringrazio poi Gabriele, i miei genitori e mio fratello Lorenzo, che mi hanno supportato e sopportato in questo percorso. Il vostro aiuto è stato fondamentale per arrivare fino a qui, grazie di tutto.

## Bibliografia

Blitz Lisa. V. e Kohl Jr. Benjamin. G. (13 febbraio 2012).

«Addressing Racism in the Organization: The Role of White Racial Affinity Groups in Creating Change». Administration in Social Work.

[https://www.researchgate.net/publication/254357448\\_Addresssing\\_Racism\\_in\\_the\\_Organization\\_The\\_Role\\_of\\_White\\_Racial\\_Affinity\\_Groups\\_in\\_Creating\\_Change](https://www.researchgate.net/publication/254357448_Addresssing_Racism_in_the_Organization_The_Role_of_White_Racial_Affinity_Groups_in_Creating_Change)

Cenkci Ada T., Zimmerman Jeff, Bircan Tuba. (2019).

«The Effects of Employee Resource Groups on Work Engagement and Workplace Inclusion». The International Journal of Organizational Diversity.

Banche dati Università Ca' Foscari.

Claxton Sarah. (Luglio 2023).

«10 Employee Resource Groups Event Ideas To Foster Inclusion And Boost Engagement. When you empower your culture, everyone wins». Top Pick.

Banche dati Università Ca' Foscari.

Friedman Ray, Kane Melinda e Cornfield Daniel B. (1998).

«Social Support and Career Optimism: Examining the Effectiveness of Network Groups Among Black Managers». Human Relations.

<https://www.researchgate.net/publication/228191446>

Kirilin Alexey e Varis Keijo. (28 Febbraio 2021).

«Employee Resource Groups (ERGs) – An Under-Utilized and Under-Organized Way of Developing New Staff, Management and Organizational Culture». Journal of Management and Strategy.

[https://www.researchgate.net/publication/349835918\\_Employee\\_Resource\\_Groups\\_ERGs\\_-\\_An\\_Under-Utilized\\_and\\_Under-Organized\\_Way\\_of\\_Developing\\_New\\_Staff\\_Management\\_and\\_Organizational\\_Culture](https://www.researchgate.net/publication/349835918_Employee_Resource_Groups_ERGs_-_An_Under-Utilized_and_Under-Organized_Way_of_Developing_New_Staff_Management_and_Organizational_Culture)

Rodriguez Robert. (Novembre 2013).

«The Future of ERGs. To maintain momentum, revamp ERGs and get them on executives' agendas». Diversity Executive.

Banche dati Università Ca' Foscari

Rolf Skylar J., Schlachter Steven DS. E Welbourne Theresa M. (2016).

«Leading Sustainable Global Change from Within: The Case of Environmental Employee Resource Groups». Wiley Periodicals.

Banche dati Università Ca 'Foscari

Santana Joseph. (Agosto 2017).

«What Higher Education Can Learn from Corporations About Using ERGs to develop Diverse Leaders». INSIGHT into Diversity

Banche dati Università Ca 'Foscari

Shore Lynn M., Cleveland Jeanette N. e Sanchez Diana. (2018).

«Inclusive workplaces: A review and model». Human Resource Management Review

[https://www.researchgate.net/publication/318770988\\_Inclusive\\_workplaces\\_A\\_review\\_and\\_model](https://www.researchgate.net/publication/318770988_Inclusive_workplaces_A_review_and_model)

Welbourne Theresa M. e McLaughlin Lacey Leone. (2013).

«Making the Business Case for Employee Resource Groups». Wiley Periodicals.

Banche dati Università Ca 'Foscari

Welbourne Theresa M., Rolf Skylar e Schlachter Steven. (Agosto 2015).

«Employee Resource Groups: An Introduction, Review and Research Agenda. Conference Paper in Academy of Management Proceedings». Academy of Management Proceedings.

[https://www.researchgate.net/publication/280946736\\_Employee\\_Resource\\_Groups\\_An\\_Introduction\\_Review\\_and\\_Research\\_Agenda](https://www.researchgate.net/publication/280946736_Employee_Resource_Groups_An_Introduction_Review_and_Research_Agenda)

## Sitografia

Arnold Jennifer Taylor. (2006).

Employee Networks.

<https://www.shrm.org/topics-tools/news/hr-magazine/employee-networks>

Ashforth Blake. E. e Mael Fred. (1989).

Social Identity Theory and the Organization.

[https://ils.unc.edu/courses/2013\\_spring/inls285\\_001/materials/Ashforth.Mael.1989.Social\\_identity\\_theory.pdf](https://ils.unc.edu/courses/2013_spring/inls285_001/materials/Ashforth.Mael.1989.Social_identity_theory.pdf)

Baillie Pat e Gedro Julie. (2009).

Perspective on Out & Equal Workplace Advocates Building Bridges Model: A Retrospect of the Past, Present and Future of Training Impacting Lesbian, Gay, Bisexual and Transgender Employees in the Workplace. New Horizons in Adult Education and Human Resource Development.

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ905791.pdf>

Barilla. (2022).

Rapporto di sostenibilità 2022.

[https://www.barillagroup.com/media/filer\\_public/72/18/7218232d-80e3-4e03-9724-3a24a37a6b7c/ita\\_barilla\\_group\\_rapporto\\_di\\_sostenibilita\\_2022\\_final.pdf](https://www.barillagroup.com/media/filer_public/72/18/7218232d-80e3-4e03-9724-3a24a37a6b7c/ita_barilla_group_rapporto_di_sostenibilita_2022_final.pdf)

Barilla. (2024).

<https://www.barillagroup.com/it/>

Beaver Gregory R. (2018).

Individual Outcomes of Employee Resource Group Membership.

[https://conservancy.umn.edu/bitstream/handle/11299/201079/Beaver\\_umn\\_0130E\\_19779.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://conservancy.umn.edu/bitstream/handle/11299/201079/Beaver_umn_0130E_19779.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Briscoe Forrest e Safford Sean. (2010).

Employee Affinity Groups: Their Evolution from Social Movement Vehicles to Employer Strategies.

<https://sciencespo.hal.science/hal-01052900/document>

Caminiti Susan. (2021).

Majority of employees want to work for a company that values diversity, equity and inclusion, survey shows.

<https://www.cnn.com/2021/04/30/diversity-equity-and-inclusion-are-important-to-workers-survey-shows.html#:~:text=Nearly%2080%25%20of%20workers%20in,on%20social%20and%20political%20issues.>

Casey Judi C., Sabatini Fraone Jennifer, Harrington Brad.

Boston College Center for Work & Family. Executive briefing series. Employee Resource Groups: A Strategic business Resource of Today's Workplace.

[https://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/research/publications3/executivebriefingseries-2/ExecutiveBriefing\\_EmployeeResourceGroups.pdf](https://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/research/publications3/executivebriefingseries-2/ExecutiveBriefing_EmployeeResourceGroups.pdf)

Cisco. (2024).

<https://www.cisco.com/c/en/us/about/careers/we-are-cisco.html>

Douglas Priscilla H. (2008).

Affinity groups: Catalyst for inclusive organizations. Employment Relations Today.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/ert.20171>

(2023). Employee resource groups.

[https://en.wikipedia.org/wiki/Employee\\_resource\\_group](https://en.wikipedia.org/wiki/Employee_resource_group)

Employee Resource Groups-Benefits and How To Support Them.

<https://www.personio.com/hr-lexicon/employee-resource-groups/>

Erb Marco. (2021).

Leaders Are Missing the Promise and Problems of Employee Resource Groups.

<https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/new-research-shows-leaders-are-missing-the-promise-and-problems-of-employee-resource-groups>

Generali. (2024).

<https://www.generali.com/>

(2013). Guidance for Developing Effective Employee Resource Groups (ERG).

[https://www.nasa.gov/wp-content/uploads/2018/08/erg\\_guidance\\_7-17-13.pdf](https://www.nasa.gov/wp-content/uploads/2018/08/erg_guidance_7-17-13.pdf)

Hastings Rebecca R. (2011).

Employee Resource Groups Drive Business Results.

<https://www.shrm.org/topics-tools/news/inclusion-equity-diversity/employee-resource-groups-drive-business-results>

Hastwell Claire. (2022).

Employee Resource Groups: Our company culture experts answer your top erg questions.

<https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/our-company-culture-experts-answer-your-top-erg-questions>

Hastwell Claire. (2023).

What are Employee Resource Groups (ERGs)?

<https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/what-are-employee-resource-groups-ergs>

Houlis AnnaMarie.

What Are Employee Resource Groups? And Why Are They Needed in the Workplace?

<https://fairygodboss.com/career-topics/employee-resource-groups>

IBM. (2023).

2023 ESG REPORT IBM Impact.

[https://www.ibm.com/impact/files/reports-policies/2023/IBM\\_2023\\_ESG\\_Report.pdf](https://www.ibm.com/impact/files/reports-policies/2023/IBM_2023_ESG_Report.pdf)

IBM. (2024).

Be Equal.

<https://www.ibm.com/impact/be-equal/>

Jennifer Brown Consulting. (2010).

Employee Resource Groups that Drive Business.

[https://www.cisco.com/c/dam/en\\_us/about/ac49/ac55/docs/ERGreportEXTERNAL.pdf](https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/ac49/ac55/docs/ERGreportEXTERNAL.pdf)

Johansson Frans e Hastwell Claire. (2023).

Why Diverse and Inclusive Teams Are the Engines of Innovation.

<https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/why-diverse-and-inclusive-teams-are-the-new-engines-of-innovation>

Khan Raja Hashaam. (2023).

The different types of Employee Resource Groups you should have at work.

<https://www.togetherplatform.com/blog/types-of-employee-resource-groups>

(2013). La storia di Cisco.

<https://www.fastweb.it/fastweb-plus/digital-magazine/la-storia-di-cisco/#:~:text=Cisco%20Systems%20nasce%20nel%20dicembre,della%20Graduate%20School%20of%20Business.>

Lenoci Cristiana. (2018).

IBM, breve storia dell'azienda.

<https://cultura.biografieonline.it/ibm-storia/>

(2021). Leader, abbracciate l'inclusione! Intervista a Jennifer Brown.

<https://www.manageritalia.it/files/29707/dir3-2021-intervista-a-jennifer-brown-mura.pdf>

Mercer. (2011). ERGs Come of Age: The Evolution of Employee Resource Groups.

<https://docplayer.net/5069891-Ergs-come-of-age-the-evolution-of-employee-resource-groups.html>

Odessky Jared. (2020).

Employee Resource Groups Can Advance Workplace Equality. Should They Be Illegal?

<https://onlabor.org/employee-resource-groups-can-advance-workplace-equality-should-they-be-illegal/>

Van Aken E. M., Monetta D. J., Sink D. S. (1994).

Affinity groups: The missing link in employee involvement. Organizational Dynamics.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0090261694900779>

Xerox. (2024).

Global Diversity, Inclusion and Belonging.

<https://www.xerox.com/en-us/jobs/diversity>